

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

«На правах рукопису»
УДК _____

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
_____ П. В. Кутуєв
(підпис)
« ____ » _____ 2018 р.

Магістерська дисертація
на здобуття ступеня магістра
зі спеціальності 054 «Соціологія»
на тему: «Медіація в корпоративному управлінні»

Виконав:
студент II курсу, групи СЛз-71мп
Журавльов Святослав Ігорович _____

Науковий керівник:
викладач кафедри соціології, к. політ. н., Яковлева Н. І. _____

Рецензент:
доцент кафедри теорії та практики управління,
к. філос. н., доцент Архипова Є. О. _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.
Студент _____
(підпис)

Київ – 2018 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра соціології

Рівень вищої освіти – другий (магістерський) за освітньо-професійною програмою

Спеціальність (спеціалізація) – 054 «Соціологія» («Врегулювання конфліктів та медіація»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ П. В. Кутуєв

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

Журавльову Святославу Ігоровичу

1. Тема дисертації «Медіація в корпоративному управлінні», науковий керівник дисертації Яковлєва Неллі Іллівна, викладач кафедри соціології, к. політ. н., затверджені наказом по університету від «15» листопада 2018 р. №4176-с.
2. Термін подання студентом дисертації «07» грудня 2018 р.
3. Об'єкт дослідження – корпоративне управління, що має високий ступінь конфліктогенності.
4. Предмет дослідження – медіація як альтернативна технологія вирішення управлінських конфліктів.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:
 - розглянути теоретичні підходи до поняття управлінського конфлікту;
 - проаналізувати нормативно-правову базу регулювання конфліктів в Україні;
 - визначити теоретичні основи медіації;
 - оцінити проблеми використання медіації, при вирішенні управлінських

конфліктів;

- сформулювати механізми управління корпоративним конфліктом;
 - виявити ефективні медіативні техніки щодо врегулювання управлінських конфліктів;
 - дослідити можливість використання керівниками організацій медіації в управлінських конфліктах.
6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу – 7 діаграм.
7. Дата видачі завдання «28» вересня 2018 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1	Визначення напрямку наукового дослідження	01.09.2017 – 30.11.2017	Виконано
2	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	01.09.2017 – 30.12.2017	Виконано
3	Складання розгорнутого плану магістерської дисертації та обговорення його з науковим керівником	01.12.2018 – 15.01.2018	Виконано
4	Підготовка Розділу 1. «Теоретико-методологічні засади вирішення управлінських конфліктів»	01.02.2018 – 15.04.2018	Виконано
5	Підготовка Розділу 2. «Медіація як альтернативний шлях вирішення конфліктів»	01.09.2018 – 31.10.2018	Виконано
6	Підготовка Розділу 3. «Особливості використання медіації у корпоративному управлінні»	01.11.2018 – 15.11.2018	Виконано
7	Підготовка Розділу 4. Дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів»	16.11.2018 – 24.11.2018	Виконано
8	Оформлення магістерської дисертації	25.11.2018 – 27.11.2018	Виконано
9	Оформлення бібліографічного апарату та тексту дисертації	19.11.2018 – 27.11.2018	Виконано
10	Передача магістерської дисертації керівнику	27.11.2018	Виконано

11	Попередній захист магістерської дисертації	29.11.2018	Виконано
12	Передача магістерської дисертації рецензенту для написання рецензії	30.11.2018	Виконано

Студент

С. І. Журавльов

Науковий керівник дисертації

Н. І. Яковлєва

АНОТАЦІЯ

Журавльов С. І. Медіація в корпоративному управлінні. – Рукопис.

Магістерська дисертація зі спеціальності 054 «Соціологія». – НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», кафедра соціології. – Київ, 2018. – 109 с., 7 діаграм, список джерел з 88 найменувань.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню можливості використання технології альтернативного вирішення спорів – медіації щодо врегулювання корпоративних конфліктів. У роботі проведено комплексний аналіз основних підходів до розгляду «поняття конфлікт» у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, розкрито теоретичні засади управлінських конфліктів та їх нормативно-правове регулювання в Україні.

Визначено сутність поняття медіації, а також висвітлено етапи її застосування, характерні риси та базові особливості. Оцінено основні проблеми застосування медіації в менеджменті. Проаналізовано механізми управління корпоративними конфліктами та практика застосування комунікаційних технік щодо їх врегулювання.

У роботі представлена програма дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів», що проводилося серед управлінців методом експертного опитування, а також відображені результати проведеного дослідження.

Ключові слова: медіація, конфлікт, управління конфліктом, корпоративний конфлікт, управлінський конфлікт, примирення, експертне опитування.

SUMMARY

Zhuravlev S. I. Mediation in Corporate Governance. - Manuscript.

Master's thesis on specialty 054 «Sociology». - NTUU «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute», Department of Sociology. - Kyiv, 2018. - 109 p., 7 charts, 88 sources.

The master's dissertation is devoted to research the possibility of using the technology of alternative dispute resolution - mediation to resolve corporate conflicts. The paper contains a comprehensive analysis of the main approaches for dealing with «the concept of conflict» in the works of domestic and foreign scientists discovered theoretical basis of management conflicts and their legal regulation in Ukraine.

The essence of the concept of mediation is determined, as well as the stages of its application, features and basic features are highlighted. The main problems of application of mediation in management are assessed. The mechanisms of management of corporate conflicts and the practice of using communication techniques for their settlement are analyzed.

The dissertation presents the research program «Assessment of the Possibilities of Using Mediation Leaders in Resolving Administrative Conflicts» conducted among the managers by the expert survey method, as well as the results of the conducted research.

Key words: mediation, conflict, conflict management, corporate conflict, management conflict, conciliation, expert survey.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ	11
1.1. Управлінські конфлікти в сучасній практиці	11
1.2. Нормативно-правове регулювання конфліктів у корпоративному управлінні.....	25
РОЗДІЛ 2. МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ШЛЯХ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ	40
2.1. Визначення базових основ медіації	40
2.2. Проблеми застосування медіації в менеджменті	52
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ	61
3.1. Механізми управління корпоративними конфліктами.....	61
3.2. Ефективні комунікаційні практики під час вирішення конфліктів.....	74
РОЗДІЛ 4. ДОСЛІДЖЕННЯ «ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КЕРІВНИКАМИ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ»	83
4.1. Програма дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів»	83
4.2. Результати дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів».....	87
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізованого світу, нестабільного соціального розвитку, політичних трансформацій та швидкоплинних економічних процесів кожна комерційна організація прагне залишитися життєздатною, адаптуватися до мінливої реальності і уникнути ризиків організаційних деструкцій у просторі сучасних ринкових відносин. Організаційні конфлікти є суттєвою складовою розвитку і функціонування комерційної організації, але їх роль може мати подвійний характер, що виявляється як у конструктивних наслідках, так і в деструктивних.

Невирішеність управлінських конфліктів у комерційних структурах, що виникають через суперечності між власниками і управлінцями, між управлінцями, управлінцями і підлеглими, між підлеглими, найчастіше призводить до дисфункціональності. Фактично, наслідками таких процесів, є відсутність конструктивної роботи, нездатність досягати поставлених цілей, потенційний занепад організації. Багато чого залежить від ефективності управління конфліктами в організації, що обумовлює інтерес до різного роду технологій врегулювання конфліктів.

Однією з таких у корпоративному управлінні є медіація. У загальному, медіацію необхідно розуміти як метод вирішення спорів із залученням посередника, який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту.

У сучасних умовах підвищується роль медіації як альтернативної процедури вирішення спорів. Вона допомагає використовувати конфлікт як «інструмент навчання», дає можливість знайти рішення, що влаштовує всі сторони конфлікту та зберегти партнерські відносини.

Проблема застосування медіації в корпоративному управлінні є актуальною у практичній площині, адже сприятиме поліпшенню відносин у трудових колективах, більш конструктивному конфліктівирішенню, а в підсумку –

підвищенню конкурентоспроможності, ефективності та матеріального зростання компаній.

З теоретичної точки зору, нові тенденції врегулювання управлінських конфліктів потребують концептуального осмислення, оцінки ролі медіації, виявлення позитивного потенціалу та можливих перспектив.

Стан наукової розробленості проблеми. Вітчизняними та зарубіжними науковцями досліджено різноманітні аспекти проблеми вирішення управлінських конфліктів. Теоретико-методологічними засадами та питаннями нормативно-правового регулювання вирішення управлінських конфліктів займалися такі вітчизняні науковці, як Грішина Н., Кравченко О., Лапіна Н., Томашевський А., Хуторян Н., Ясинок М. Медіацію як альтернативну технологію врегулювання конфліктів серед зарубіжних науковців вивчали: Інсам А., Ліхтенуаер Б., Пуер'є А., Сохарт К. Шварц Г. Серед вітчизняних науковців, які приділяли увагу цьому питанню, можна виділити наступних: Аллахвердова О., Белінська О., Єрьоменко Г., Карпенко А., Коннов А. Дослідження особливостей використання медіації при вирішенні управлінських конфліктів відображені в роботах наступних зарубіжних авторів: Бергрєн К., МакКонон М., МакКонон Ш., Х'ю М., а серед вітчизняних авторів можна виділити: Зайцева А., Ільїна Г., Карімову Н., Тихомирову Є.

Мета і завдання дослідження. Мета – дослідити сфери корпоративного управління, де є можливість застосування медіації у процесах конфліктовирішення.

Відповідно до поставленої мети було виокремлено такі завдання:

- розглянути теоретичні підходи до поняття управлінського конфлікту;
- проаналізувати нормативно-правову базу регулювання конфліктів в Україні;
- визначити теоретичні основи медіації;
- оцінити проблеми використання медіації, при вирішенні управлінських конфліктів;
- сформулювати механізми управління корпоративним конфліктом;

- виявити ефективні медіативні техніки щодо врегулювання управлінських конфліктів;
- дослідити можливість використання керівниками організацій медіації в управлінських конфліктах.

Об’єкт дослідження – корпоративне управління, що має високий ступінь конфліктогенності.

Предмет дослідження – медіація як альтернативна технологія вирішення управлінських конфліктів.

Методи дослідження. Під час підготовки магістерської дисертації були застосовані наступні методи: аналітичний щодо наукових вітчизняних та зарубіжних джерел та нормативно-правової бази; порівняльний і системний методи щодо визначень управлінського конфлікту та медіації; описовий метод застосування медіації при вирішенні конфліктів; біхевіористичний підхід при дослідженні основних медіативних технік, що використовуються при врегулюванні управлінського конфлікту; метод узагальнення при формуванні висновків.

Також були застосовані спеціальні соціологічні методи дослідження, а саме: метод експертного опитування із формалізованою анкетною, та кількісний аналіз даних на основі дослідження думок керівників різних ланок компаній м. Києва стосовно застосування медіації при вирішенні конфліктів.

Наукова новизна одержаних результатів:

- узагальнено основні теоретичні підходи до визначення управлінського конфлікту;
- здійснено комплексний огляд нормативно-правової бази України щодо врегулювання трудових спорів;
- дано авторське визначення поняття медіації;
- виокремлено проблеми застосування медіації в менеджменті;
- визначено механізми врегулювання управлінських конфліктів;
- оцінено ефективність комунікативних технік під час медіації;
- вперше було проведено дослідження методом експертного опитування

щодо використання медіації при вирішенні управлінських конфліктів.

Практичне значення одержаних результаті полягає в тому, що всі матеріали, висновки та результати дипломної магістерської дисертації можуть бути використані для наступних наукових розробок за темою використання медіації при вирішенні конфліктів; можуть бути застосовані комерційними компаніями в якості основи для побудови системи управління конфліктами на підприємстві. Окрім того, всі результати роботи можуть бути використані в процесі навчання студентів за напрямком «Врегулювання конфліктів та медіація».

Структура магістерської дисертації. Магістерська дисертація складається зі вступу, 4 розділів, 8 підрозділів, висновку та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок, в тому числі список використаних джерел на 9 сторінках, що містить 88 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИРІШЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ

1.1. Управлінські конфлікти в сучасній практиці

Виходячи з загальних теоретичних позицій, конфліктом є зіткнення протилежних цілей, позицій, думок, поглядів опонентів як суб'єктів взаємодії. Конфлікт завжди пов'язаний з суб'єктивним усвідомленням людьми суперечливості своїх інтересів як членів тих чи інших соціальних груп.

Поняття конфлікту, як відзначають дослідники, є багатогранним, похідним від несумісності цілей, інтересів, поведінкових норм і відносин у контексті проблем, що мають високий рівень значимості для конфліктуючих сторін і, як правило, супроводжуються проявом негативних емоцій [13, с. 29].

Велику увагу дослідженню конфліктів приділяв італійський державний діяч Н. Макіавеллі. У роботах, присвячених римській історії, він розглядає конфлікти різного рівня і відзначає їх позитивну роль в суспільному розвитку. Однак як соціальне явище конфлікт був вперше розглянуто А. Смітом. У роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» він писав, що в основі конфлікту лежить розподіл суспільства на класи і економічне суперництво між ними, протиріччя розглядалися їм як рушійні сили розвитку суспільства [13, с. 30].

Великий внесок в осмислення соціальних конфліктів вніс Г. Гегель. У «Філософії права» одну з причин цих конфліктів він вбачив у соціальній поляризації між накопиченням багатства «в руках небагатьох» і жахливою бідністю.

У минулому столітті багато мислителів виходили з того, що конфлікт – це реальність, неминуче явище в історії людського суспільства і стимул соціального розвитку. Цих поглядів дотримувалися німецький соціолог М. Вебер, австрійський соціолог Л. Гумплович.

З позицій історичного матеріалізму розглядали соціальний конфлікт К. Маркс і Ф. Енгельс, які вважають, що конфлікти породжуються соціальною (майновою) нерівністю і виявляються в класовій боротьбі. Саме класова

боротьба не тільки неминуча, але й необхідна для виявлення і вирішення протиріч капіталістичного ладу. Критики марксизму відзначають, що проблема конфлікту в марксизмі не одержала всебічного обґрунтування, так як конфлікти розглядалися цим вченням тільки як зіткнення між антагоністичними класами. До того ж у марксистській концепції абсолютизувалися економічні відносини, що вважалися головною причиною конфлікту між класами та іншими соціальними групами [13, с. 32].

Серед інших підходів до визначення конфлікту, варто відмітити, що німецький соціолог Г. Зіммель визначав конфлікт не тільки як одну з форм розбіжностей, але і як соціалізуючу силу, здатну об'єднати протиборчі взаємопов'язані сторони. Він вважав, що «конфлікт очищає повітря», визначаючи конфлікт як «боротьбу», «суперечку», причина якої закладена в людині природою – агресивність, потреба у ворожості, тому вони (конфлікти) неминучі.

У середині ХХ ст. в соціології сформувався напрям, який всебічно і глибоко досліджує проблему соціальних конфліктів. Стали з'являтися роботи, присвячені розробці власне теорії соціального конфлікту. Конфлікти розглядалися як явища, органічно властиві життю суспільства. Найбільш відомими дослідниками цього напрямку є Р. Дарендорф, Л. Козер, К. Боулдинг.

Р. Дарендорф створив теорію «конфліктної моделі суспільства» виходячи з того, що будь-яке суспільство постійно піддається соціальним змінам і внаслідок цього відчуває соціальний конфлікт у кожен момент. Він розглянув причини формування і етапи розвитку соціальних конфліктів, в основі яких бачив конфлікт інтересів [37].

На думку Р. Дарендорфа, в основі соціальних конфліктів лежать і політичні чинники: боротьба за владу, престиж, авторитет. Конфлікти можуть виникати в будь-якому співтоваристві, де є панівні і підлеглі. Нерівність соціальних позицій означає неоднаковий доступ до ресурсів розвитку індивідів, соціальних груп чи спільнот людей. А звідси і нерівність їх положення, і суперечливість інтересів. Нерівність соціальних позицій виявляється у самому феномені влади, яка

дозволяє одній групі людей розпоряджатися результатами діяльності інших груп. Конфлікти – джерела інновацій і соціальних змін. Вони постійно створюють соціальну і психологічну напругу. Згідно Р. Дарендорфу, придушення конфліктів веде до їх загострення. Тому завдання полягає в тому, щоб уміти контролювати конфлікт: він повинен бути легалізований, розвиватися і вирішуватися на основі існуючих в суспільстві правил [37].

Американський соціолог Л. Козер розуміє під конфліктом – боротьбу за цінності і претензії на певний статус, владу і ресурси, боротьбу, в якій цілями супротивників є нейтралізація, нанесення збитку або знищення противника.

Л. Козер підкреслює, що будь-якому суспільству притаманні неминуча соціальна нерівність і вічна психологічна незадоволеність членів суспільства, які породжують напруженість між індивідами та іншими соціальними групами. Ця напруженість нерідко дозволяється через різного роду конфлікти [18].

У російській науковій думці А. Здравомислов трактує конфлікт як клітинку соціального буття і звертає увагу на те, що це форма відносин між актуальними суб'єктами соціальної дії, мотивація яких обумовлена ворогуючими цінностями і нормами, інтересами та потребами. У цьому ж ключі дають визначення конфлікту Л. Брилева і Р. Леонтьєв, які пропонують трактувати його як протистояння, що триває у часі між двома або більше сторонами, з приводу відсутності згоди з якого-небудь питання і характеризується бажанням однієї сторони нав'язати свою точку зору іншій стороні за допомогою будь-яких зусиль.

А. Дмитрієв під конфліктом має на увазі вид протистояння, при якому сторони прагнуть захопити територію або ресурси, загрожують опозиційним індивідам або групам, їх власності або культурі, таким чином, боротьба приймає форму атаки або оборони [37].

Українські вчені Г. Ложкін та Н. Пов'якськ розглядають конфлікт як зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів, наголошуючи, що поняття різноспрямованості ширше за розуміння протилежності спрямованості, яке дає можливість зняти обмеження розуміння

проблеми та усунути елемент антагонізму.

І. Ващенко та С. Пренко розуміють конфлікт, як вияв неузгодженості інтересів, незгоду між двома або більшою кількістю сторін, коли кожна сторона намагається зробити так, щоб була прийнята саме її позиція або цілі [58, с. 10].

Конфлікти є частиною організаційного розвитку і займають значну частину управлінської діяльності, спрямованої на їх вирішення. Більш того, вони виступають невід'ємною складовою життя суспільства в цілому, виявляючи себе і на організаційному рівні. Оскільки організації є основними осередками в соціальній структурі сучасного суспільства, то складна система всередині організаційних відносин потенційно містить у собі можливість виникнення різнорівневих конфліктів, які специфічні як за змістом і динамікою, так і за способами вирішення [40].

У контексті даного дослідження з точки зору управління, важливо розглянути поняття «організація». Організації виконують різноманітні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їх членів, рівнем організації і згуртованістю, кількісним складом. Організація з'єднує і координує поведінку людей, що спеціалізуються на різних типах діяльності, включає їх в єдиний трудовий процес, вирішує не тільки виробничі завдання, а й створює умови для розвитку своїх членів. Тут в середовищі безпосереднього спілкування закладаються початкові уявлення людей, формуються думки, закріплюються звички, проявляються схильності, затверджується громадська репутація працівників. Взаємні зв'язки і відносини складаються не тільки на основі виробничої діяльності, а й під впливом реальних умов життя: політичних, психологічних, моральних та інших [58, с. 75].

Конфлікт в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні питань виробничого і особистого порядку. Умовами, що впливають на виникнення конфліктів в організаціях, можуть бути: збереження в трудових колективах негативних звичаїв і традицій; недовіра керівника до підлеглого (може проявлятися у надмірній опіці над підлеглими при виконанні своїх обов'язків); упереджене

негативне ставлення одного члена колективу до іншого; поблажливе ставлення до людей, що виявляється у надмірній терпимості до них і всепрощення; наявність в організаціях неформальних мікрогруп, що характеризуються дисфункціональною поведінкою, яка може виражатися в невдоволенні високою вимогливістю керівника, в прояві між особистих антипатій [48, с. 24].

Конфлікт практично завжди має зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності і як наслідок – погіршення виробничих і фінансових показників, взаємовідносин з постачальниками, покупцями, тощо. Конфлікти в організаціях є результатом протиріч, які викликані розбіжністю інтересів, нормами поведінки, цінностями людей. Відповідно до цього виділяють основні типи конфліктів в організаціях: організаційні; виробничі; трудові; інноваційні.

Управлінський конфлікт – це конфлікт між керівниками і виконавцями, між різними підрозділами в даній системі управління з приводу цілей, методів і засобів управлінської та організаційної діяльності, а також її результатів і соціальних наслідків [61, с. 20].

В основі управлінського конфлікту найчастіше лежать відносини, які визначаються посадовим розподілом службових ролей. Управлінський конфлікт вид вертикального конфлікту, тобто конфлікт між співробітниками, які перебувають у відносинах керівник-виконавець на різних рівнях управління в організації – це так звані субординаційні конфлікти. Об'єктивні основи виникнення подібних конфліктів полягають в зменшенні влади по вертикалі зверху вниз, що в свою чергу передбачає різні стартові умови учасників конфлікту: керівник-підлеглий. Виникнення і вирішення вертикальних конфліктів знаходиться в площині таких аспектів системи організаційного управління, як місія, цілі, влада, комунікації, культура, тощо [58, с. 80].

Серед факторів, які впливають на діяльність організації, велику роль відіграє взаємовідношення керівників і підлеглих. З найбільшою силою воно виявляється в малих групах, тобто – там, де створюються матеріальні і духовні цінності, вирішуються основні проблеми виробництва. Саме тут найчастіше

зароджуються конфліктні ситуації і конфлікти. Виникають вони тоді, коли цілі, мотиви поведінки, інтереси, соціальні очікування у керівника і підлеглих не збігаються. Керівник не забезпечує умови для успішної виробничої діяльності підлеглих, порушується ритмічність їх роботи, що призводить до простоїв і впливає на заробітну плату робітників. Виникає незадоволеність, викликана тим, що працівник не отримує того, що йому належить. Ця ситуація робить конфлікт імовірним. У повсякденному житті виникають обставини, за яких у відносинах між керівником і підлеглим з'являється напруженість, здатна перерости в конфлікт. Наприклад, на вимогу керівництва підприємства, керівник відділу повинен звільнити співробітника. Невиконання загрожує затримкою просування по службі керівника відділу. У даному випадку мають місце два можливих рішення і обидва мають негативний наслідок, що сприяють народженню конфлікту між керівником і підлеглим [61, с. 25].

Передумовою зіткнень і напруженості можуть служити невідповідність між стилем роботи керівника і певних очікування підлеглих. Це може статися, наприклад, якщо в колективі, орієнтованого на інтереси і цілі, прийде керівник вимогливий, принциповий, з соціально-ціннісними орієнтаціями. Керівник, втілений своїм посадовим становищем, ставить перед членами колективу завдання, часом не найпростіші. Їх виконання вимагає певного напруження, поліпшення організації праці, перегляду сформованих уявлень. У такій ситуації не всі працівники здатні відразу зрозуміти ситуацію і швидко перебудуватися. Частина все ж буде працювати по-старому і заважати колективу виконати поставлене завдання. Стає очевидним, що нездатність швидко перебудуватися може породити напруженість. Наприклад, новий керівник недостатньо знає робітників і не довіряє їм, він вирішив, що необхідна жорстка дисципліна. Робочих образило таке ставлення, і вони стали працювати гірше, не в повну силу. Але суворий нагляд не допоміг вирішити проблему. І в підсумку утворилося замкнуте коло, коли байдужість робочих до своїх обов'язків стало причиною більш суворої дисципліни, викликало ще більшу байдужість і опір. Робітники були вороже налаштовані, тому що відчували, що керівник поведився так, наче

був «краще» своїх підлеглих [65, с. 67].

Досвідчений керівник візьме в свої руки управління ситуацією, встановить нормальні людські відносини і не допустить переростання протиріччя в конфлікт. Стиль керівника повинен відповідати рівню розвитку колективу. Для нормальної обстановки в колективі необхідно, щоб офіційна позиція керівника не знаходила протиріччя з його становищем в неофіційній структурі групи. Його діяльність повинна задовольняти вимогам, які пред'являють до нього члени колективу. Велике значення тут має грамотна постановка контролю виконання.

Кожен повинен знати ті вимоги, які пред'являються до обсягу і якості його роботи, термінів і видів контролю. Кращий контроль – це систематична увага до роботи підлеглого. Сумлінна та якісно виконана робота повинна бути відзначена керівником певним заохоченням. Критичні зауваження і форма їх висловлювання повинні вибиратися з урахуванням особистісних характеристик підлеглого працівника. Керівник повинен при цьому враховувати наступні загальні правила: зауваження робиться наодинці, що дозволяє з'ясувати причини, які можуть бути усунені без участі інших працівників, щоб не зачепити самолюбство; необхідно прагнути зрозуміти точку зору опонента, не відкидаючи її відразу і різко; помилку і невірний крок підлеглого слід визнавати швидко і рішуче [62, с. 17].

Конфлікти в організації можуть виникати, якщо керівник і підлеглі по-різному розуміють завдання, які перед ними стоять. В умовах переходу до ринкової економіки успіх керівника буде визначатися ступенем розвитку його ділових і особистісних якостей, володіння технікою досягнення компромісів, здатністю врегулювання міжособистісних конфліктів, вмінням регулювати взаємовідносини в колективі. Від етичних норм керівника, його вміння спілкуватися з підлеглими, від сили його впливу на людей залежать не тільки успіх колективу, але і його особисті успіхи [65, с. 70].

Серед найбільш поширених чинників, що викликають загострення між керівником і підлеглими, можна виділити наступні: взаємна неприязнь сторін; порушення єдності суспільних і особистих інтересів; ігнорування норм

законодавства; недотримання моральних принципів; ігнорування вимог трудової та виробничої дисципліни.

Взаємна неприязнь між керівником і підлеглими може бути породжена різними обставинами: невиконанням керівником своїх обіцянок, неувагою до потреб і інтересів працівників, тощо, – відповідна реакція, неприязнь до нього підлеглих. Бувають ситуації, коли одна зі сторін не сприймає норми і принципи іншої сторони, але про це не говорить відкрито і не намагається змінити становища. Це особливо проявляється у відносинах між керівником і підлеглим. Останній обурюється (негласно) поведінкою свого керівника, але не хоче псувати з ним стосунки. Відсутність можливості відкрито висловлювати критичні зауваження, відкрито обговорювати проблеми, приводить до конфлікту в організації [40].

У сучасній конфліктології виокремлюють наступні причини управлінських конфліктів, які умовно поділяють на: структурно-організаційні; функціонально-організаційні; особистісно-функціональні; ситуативно-управлінські. Всі вони пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів і груп. Структурно-організаційні причини, полягають у невідповідності структури організації її місії, цілям, діяльності. Домогтися ідеальної відповідності структури певної організації тільки цілям і задачам практично неможливо. З теорії управління відомо, що структура володіє статичністю і важко піддається швидким змінам, а діяльність організації динамічна. Помилки можуть бути допущені і при проектуванні структури, що негативно впливає на функціонування організації і породжує безліч конфліктів. Функціонально-організаційні причини обумовлені поганими функціональними зв'язками організації з зовнішнім середовищем або внутрішніми елементами самої організації. Будь-яка організація, що є елементом системи більш високого порядку, знаходиться у взаємозв'язку і у взаємозалежності з іншими економічними, соціальними, політичними системами. Порушення цих зв'язків призводить до конфліктів. Відсутність ефективних внутрішніх зв'язків призводить до збою нормального функціонування організаційної системи [14, с.

Наприклад, конфліктна ситуація може виникнути, якщо неточно визначені функціональні обов'язки співробітників організації або будь-який елемент системи (співробітника або підрозділу) не виконує покладені на нього обов'язки. Особистісно-функціональні причини конфліктів пов'язані з невідповідністю працівника професійним, діловим і особистісним якостям до займаної посади. Ці причини пов'язані з помилками в управлінні персоналом, допущеними в ході реалізації таких функцій, як відбір, розстановка і оцінка діяльності співробітників організації. Ситуативно-управлінські причини конфліктів обумовлені помилками, що допускаються керівниками в процесі вирішення управлінських завдань. Протиріччя можуть виникнути між авторами рішення та його виконавцями через невиконання або неточного, неправильного виконання завдання.

Узагальнюючи причини виникнення управлінських конфліктів, можна сказати, що вони обумовлені серйозними недоліками в управлінні, припускають, що найбільш імовірною причиною конфліктів є боротьба за ресурси. Індивіди і групи конфліктують насамперед з приводу розподілу будь-яких благ і цінностей. В процесі розподільних відносин можливий організаційний конфлікт через факт розподілу благ; перерозподілу вже присвоєних, отриманих благ. Конфлікт перерозподілу болючіший, ніж конфлікт розподілу; конфлікт розподілу носить більш ідеологічний і конструктивний характер, ніж конфлікт фактичного розподілу. Важливою причиною виникнення організаційних конфліктів виступають також складності функціональної взаємодії, пов'язані з неефективністю організаційної структури, відсутністю грамотного моделювання бізнес-процесів, відсутністю балансу між правами і обов'язками, владою і відповідальністю, функціями і засобами кожного члена організації та кожного підрозділу в організаційній структурі [62, с. 27].

Викликати організаційний конфлікт може невідповідність між формальною, неформальною структурами організації, що виникає внаслідок невміння менеджменту керувати усіма видами організаційних відносин. Дуже важливою

причиною, здатною викликати організаційний конфлікт, є відсутність професійного кадрового менеджменту та ведення кадрової політики в організації не за принципами професіоналізму, а за принципом особистої безпеки керівника. Основними проблемами в системі управління персоналом, що приводять до частих організаційних конфліктів, є недосконалі системи відбору кадрів, системи мотивації і стимулювання праці, відсутність об'єктивної оцінки діяльності персоналу і труднощі в кар'єрному просуванні. Сюди ж можна віднести незадовільні умови праці, що виражаються у високій щільності робочих місць, «скупченості» працівників в приміщенні, вимушеної високої інтенсивності контактів, роботі на недосконалому обладнанні з застосуванням старих технологій, недотриманням режиму роботи, техніки безпеки, тощо. Звичайно ж, необхідно підкреслити ціннісну складову причин виникнення організаційних конфліктів. Саме відмінності в ціннісних орієнтаціях працівників організації часто провокують конфліктогенну ситуацію. Індивідуальні та групові цінності можуть мати різну значимість для членів організації. Так, одні працівники вважають цінністю цікаву і змістовну роботу, а інші орієнтовані тільки на отримання винагороди будь-яким способом. До організаційного конфлікту може привести складне економічне становище організації, загострення конкурентної боротьби, труднощі зовнішнього середовища. Принципи ієрархічності і субординації обумовлюють досить без емоційний стиль взаємодії. У зв'язку з цим в процесі виробничої діяльності слід особливу увагу приділити так званим емоційним конфліктам, що виникають на об'єктивному ґрунті. Джерелами таких конфліктів найчастіше бувають психологічні риси особистості, пов'язані з низьким рівнем стресостійкості, саморегуляції, підозрілістю, недовірою і тощо [30, с. 65].

Саме такі конфлікти можуть бути «вибухонебезпечні» для колективу, оскільки, не маючи об'єктивного ґрунту, серйозно дестабілізують робочу обстановку і важко піддаються врегулюванню. У свою чергу, ефективно вирішений управлінський конфлікт здатний стати джерелом прогресивного розвитку організації, тим самим ставши позитивним початком для

організаційного розвитку та підтвердженням дуалістичної природи конфлікту як такого.

Як соціально-психологічне явище, конфлікт має динаміку, іншими словами, є процесом, у якого є початок, певні етапи розвитку і завершальна фаза, тобто закінчення. Важливо відзначити, що динаміка конфлікту може розглядатися як в широкому розумінні, так і в вузькому. У широкому сенсі під динамікою конфлікту розуміється зміна конкретних етапів його розвитку в часі і просторі, у вузькому – розвиток одного найбільш гострого етапу конфліктної ситуації [39].

Якогось єдиного підходу до вивчення динаміки конфлікту на сьогоднішній день не існує, не з питання про кількість його етапів, не з питання їх змісту. Найбільш узагальнено етапи динаміки конфліктів можна сформулювати таким чином:

1. Передконфліктна ситуація;
2. Інцидент;
3. Ескалація;
4. Кульмінація;
5. Пік конфлікту;
6. Післяконфліктна ситуація [62, с. 56].

Передконфліктна ситуація характеризується, тим що вона створює реальну можливість конфлікту, але вона може бути вирішена і безконфліктним шляхом. При цьому саме усвідомлення причин потенційного конфлікту в передконфліктній ситуації може бути як адекватним, так і неадекватним. Неадекватне усвідомлення проблемної ситуації може мати двоякого роду наслідки: воно може сприяти стримуванню, затягуванню виникнення відкритого конфлікту; воно може сприяти форсуванню настання конфлікту, його штучному підштовхуванню. Важливо відзначити, що різні опоненти потенційного конфлікту можуть бути зацікавлені в неадекватній оцінці і неадекватному сприйнятті небезпеки протиріч і факторів, що виникли в передконфліктній ситуації, і свідомо вводити в оману інших учасників конфлікту. Якщо намічені передконфліктні стадії протиріччя інтересів не можна вирішити, рано чи пізно

перед конфліктна ситуація переходить у відкритий конфлікт [32, с. 5].

Наявність протиборства стає очевидним всім. На цій стадії розвитку конфлікту в його динаміці велику роль відіграє втручання третьої сторони: державного право-застосовуючого органу (суд, арбітражний суд), правоохоронного органу, третейського суду тощо, який буде вирішувати конфлікт і приймати по ньому рішення. Кожен із суб'єктів протиборства намагається залучити на свій бік якомога більше союзників і засобів тиску на іншого, в тому числі матеріальні, фінансові, політичні, інформаційні, адміністративні та інші ресурси. У хід йдуть не тільки загальноприйняті, але і поза правові засоби, способи і технології тиску на опонента, який з цього часу вважається не інакше як противником. На стадії відкритого конфлікту стає також очевидним, що жодна зі сторін не хоче йти на поступки або компроміс, навпаки, домінує установка на протиборство, на утвердження власних інтересів. Перехід конфлікту з латентного стану у відкрите протиборство відбувається в результаті того чи іншого інциденту [18].

Інцидент – це той випадок, який ініціює початок відкритого протиборства сторін. Інцидент конфлікту слід відрізняти від його приводу. Привід – це конкретна подія, яка служить поштовхом, предметом до початку конфліктних дій. При цьому вона може виникнути випадково, а може і бути навмисно продумана, але у всякому разі привід ще не є конфлікт. На відміну від цього інцидент – це вже конфлікт, його початок. Інцидент оголює позиції сторін. Однак реальні сили опоненті до кінця не відомі і неясні, як далеко в протиборстві може піти той чи інший учасник конфлікту. Ця невизначеність істинних сил і ресурсів (матеріальних, фізичних, фінансових, психічних, інформаційних, тощо) противника є дуже важливим фактором стримування конфлікту на його початковій стадії. Разом з тим ця невизначеність сприяє і подальшому розвитку конфлікту. Якщо після інциденту знайти компроміс і запобігти подальшому розвитку конфлікту не вдалося, то за першим інцидентом слідують другий, третій. Конфлікт вступає в наступний етап – відбувається його розвиток (ескалація) [32, с. 7].

Ескалація конфлікту – це ключова, найбільш напружена його стадія, коли відбувається загострення всіх протиріч між його учасниками і використовуються всі можливості для перемоги в протиборстві. Відбувається мобілізація всіх ресурсів: матеріальних, політичних, фінансових, інформаційних, фізичних, психічних і інших. На цій стадії стають складні будь-які переговори чи інші мирні способи вирішення конфлікту. Головне завдання полягає в тому, щоб за всяку ціну нанести якомога більшої шкоди противнику. Тому на цій стадії може губитися первісна причина і головна мета конфлікту, на перше місце висувуються нові причини і нові цілі. В процесі цієї стадії конфлікту можливо і зміна ціннісних орієнтацій [62, с. 70].

Пік конфлікту – найвища точка розвитку конфліктної ситуації, коли збалансована протидія призводить до серйозної шкоди сторонам, спільній справі і взаєминам або, якщо ми маємо справу з внутрішньо особистісним конфліктом, ставиться під загрозу цілісність особистості. Напруження конфлікту показує обом сторонам, що продовжувати його не слід, ворожі дії результату не дають і потрібно шукати інші засоби. Кульмінація може не відбутися, якщо сторони починають вживати заходів по врегулюванню конфлікту, не чекаючи остаточного вибуху. Тут має значення межа терпимості конфліктуючих сторін. У затяжному конфлікті відтягування кульмінації обходиться дорого: накопичується такий потенціал негативних емоцій, що їх викид виробляє величезні руйнування. Іноді доцільно спровокувати зіткнення, щоб уникнути накопичення напруги [13, с. 75].

Останнім етапом відкритого періоду конфлікту є його завершення. Завершення означає будь-яке його закінчення і може виражатися в конкретній зміні цінностей суб'єктами протиборства, появі реальних умов його припинення або сил, здатних це зробити. Часто завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність продовження конфлікту. Хоча завершення конфлікту може бути пов'язано і з усуненням одного або навіть обох його суб'єктів. На цій стадії розвитку протиборства можливі найрізноманітніші

ситуації, які спонукають обидві сторони або одну з них до припинення конфлікту [62, с. 74].

Після завершення конфлікту слідує післяконфліктна стадія (етап нормалізації відносин) яка складається з двох етапів: часткової і повної нормалізації відносин. Ця стадія необхідна, щоб відновити зруйновані конфліктом міжособистісні відносини між учасниками. У такому випадку на пост конфліктній стадії відбувається часткова нормалізація відносин. Якщо учасники завершеного конфлікту бачать необхідність спільної конструктивної роботи і обоє прагнуть відновити колишні відносини, настає повна нормалізація міжособистісної взаємодії.

Післяконфліктна ситуація характеризується ступенем задоволеності сторін, яка залежить від того: наскільки в ході конфлікту чи переговорів вдалося досягти мети; якими методами велася боротьба; наскільки великі втрати; наскільки велика ступінь обмеження почуття власної гідності; чи вдалося зняти емоційну напругу; які методи покладені в основу переговорів; наскільки вдалося збалансувати інтереси сторін; яка реакція оточуючих на підсумки конфлікту. За будь-яких обставин протягом певного періоду напруженість ще буде зберігатися, але якщо вона значна, то перемир'я, можливо, лише тимчасове [62, с. 75].

Отже, конфлікт управління є різновидом організаційного конфлікту, предметом якого є протиріччя в сфері управлінської діяльності. Природа конфліктів у сфері управління безпосередньо пов'язана з основним завданням управлінської діяльності – забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності як окремих учасників спільної праці, так і трудових колективів в цілому.

1.2. Нормативно-правове регулювання конфліктів у корпоративному управлінні

У процесі трудової діяльності між суб'єктами трудових відносин існують розбіжності, які можуть перерости у конфлікти. Вони виникають як на стадії появи трудових правовідносин, так і в процесі їх існування. Трудове законодавство не дає визначення трудовим конфліктам. Лише в Законі України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» зроблена спроба визначити поняття колективного трудового спору як одного з видів трудових конфліктів [71].

У трудовому праві конфлікти розглядаються як розбіжності між працівниками і роботодавцем. Однак наявність розбіжностей між суб'єктами трудових правовідносин не завжди призводить до виникнення трудового конфлікту. Дуже часто такі розбіжності залагоджуються шляхом взаємних переговорів між самими суб'єктами, і ті чи інші непорозуміння, що так чи інакше пов'язані з порушенням трудових прав працівників, не переростають у трудовий спір. Тому, якщо визначати поняття трудових конфліктів, то слід мати на увазі, що такими можна визнати лише ті розбіжності між суб'єктами трудових та тісно пов'язаних з ними правовідносин, які не вдалося врегулювати при безпосередніх переговорах обох конфліктуючих сторін [71].

Стаття 224 КЗпП України, зокрема, передбачає, що трудовий спір підлягає розгляду в комісії по трудових спорах, якщо працівник самотійно або з участю первинної профспілкової організації, що представляє його інтереси, не врегулював розбіжності при безпосередніх переговорах з власником або уповноваженим ним органом [33].

Отже трудовий конфлікт можна тлумачити, як одну з форм існування розбіжностей між суб'єктами трудових правовідносин що не були врегульовані шляхом безпосередніх переговорів [56, с. 10].

Порядок вирішення розбіжностей між сторонами законодавством не врегульований. Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» встановив, спеціальний порядок формування вимог найманих

працівників і строки їх розгляду роботодавцем. Законодавство забезпечує регулювання вирішення самого трудового спору, який виникає після того, як розбіжності між сторонами не вдалося владнати шляхом переговорів [20].

Такі правила однаковою мірою стосуються як колективних трудових спорів, коли законодавством передбачається порядок їх вирішення за допомогою примирних процедур з моменту виникнення, так і індивідуальних трудових спорів, які виникають після звернення працівника до юрисдикційного органу (у комісію по трудових спорах чи до суду) з заявою про вирішення трудового спору. З цього моменту розбіжності між сторонами переростають у трудовий спір і будуть розглядатися за тими правилами, які визначені відповідними нормативними актами.

Кодекс законів про працю України визначає, що сторонами індивідуального трудового спору можуть бути лише працівник і роботодавець. Натомість Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» називає сторонами колективного трудового спору найманих працівників окремі категорії найманих працівників, об'єднання найманих працівників, профспілки або об'єднання профспілок і роботодавців [20].

Працівник, як сторона спору, може особисто брати участь у засіданні органу, що вирішує спір за його заявою, або уповноважити інших осіб представляти свої інтереси. Стаття 226 КЗпП України встановлює, що за бажанням працівника при розгляді спору від його імені може виступати представник виборного органу первинної профспілкової організації або за вибором працівника інша особа, в тому числі адвокат. Аналогічно і роботодавець – може самостійно брати участь у процесі розгляду трудового спору або доручити представляти свої інтереси іншій уповноваженій особі [33].

Важливим є визначення предмета трудових спорів. Вважається, що він виникає з приводу застосування трудового законодавства або з приводу встановлення умов праці.

Переважно предметом індивідуального трудового спору є застосування законодавства України про працю при виникненні, існуванні та припиненні

трудових правовідносин. Оскільки основним юридичним фактом, що породжує трудові правовідносини, є трудовий договір. До предмета трудового спору віднесено і застосування законодавства при укладенні трудового договору, в тому числі законодавства, яке встановлює гарантії при прийнятті на роботу певних категорій осіб. Тут мається на увазі передусім необґрунтована відмова у прийнятті на роботу [63, с. 26].

Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» предмет колективних трудових спорів дещо розширено. Він може виникати з питань виробничого побуту, невиконання колективних договорів чи угод. Крім того, предметом колективних трудових спорів можуть бути і неврегульовані розбіжності щодо встановлення як колективних, так і індивідуальних умов праці [20].

Отже, трудовими спорами вважаються неврегульовані при взаємних переговорах розбіжності між суб'єктами трудових правовідносин, які виникають з приводу застосування трудового законодавства або встановлення чи зміни умов праці.

Трудові спори можна класифікувати на окремі види за різними критеріями. Найбільш поширеним вважається їх поділ з огляду на предмет, сторони, характер і їх підвідомчість.

За предметом трудові спори можна класифікувати на спори про застосування законодавства про працю і спори про встановлення чи зміну умов праці. До спорів з приводу застосування законодавства про працю віднесено спори про відмову у прийнятті на роботу, про поновлення на роботі, про порушення інших трудових прав працівників, передбачених законодавством (право на відпочинок, право на оплату праці, на її охорону тощо). До цього виду також віднесено спори з приводу притягнення працівника до матеріальної чи дисциплінарної відповідальності, а також спори з приводу виконання умов трудового договору, колективного договору і угод [63, с. 28].

До другого виду належать спори з приводу встановлення чи зміни індивідуальних, колективних умов праці, а також укладання колективного

договору чи угод. Переважно це спори, які вирішуються згідно з Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

За сторонами трудові спори поділяються на індивідуальні та колективні. Сторонами індивідуального трудового спору є, зрозуміло, роботодавець і окремий працівник. А у колективному трудовому спорі залежно від його рівня сторонами можуть бути наймані працівники підприємства, об'єднання найманих працівників, профспілки, об'єднання профспілок, інші уповноважені найманими працівниками органи з однієї сторони, і роботодавець, об'єднання роботодавців або їхні уповноважені представники – з другої сторони [63, с. 29].

За характером спорів виділяють трудові спори позовного і не- позовного характеру. Споры про застосування законодавства про працю – це, як правило, спори позовного характеру. Вони виникають з приводу відновлення порушеного права або законного інтересу. Така категорія спорів розглядається на підставі позову зацікавленої сторони (працівника) відповідними юрисдикційними органами. До спорів позовного характеру належать передусім індивідуальні трудові спори.

Спори про встановлення умов праці відносяться до спорів непозовного характеру, оскільки тут йдеться не про відновлення порушеного права або законного інтересу, а про встановлення нового права. У цьому випадку трудовий спір розглядається не юрисдикційним органом, а самими сторонами або за допомогою примирних органів, завданням яких є не винесення рішення по суті спору, а сприяння сторонам у його вирішенні. На відміну від юрисдикційних органів, які утворюються державою, примирні органи створюються за домовленістю між самими сторонами спору [63, с. 30].

Класифікація трудових спорів на позовні і непозовні має важливе значення для визначення їх підвідомчості. Кожній групі відповідає певний порядок їх розгляду і орган, який повноважний вирішувати цей спір.

Підвідомчість – це визначена законодавством компетенція відповідних органів щодо розгляду і вирішення трудових спорів. Підвідомчість визначається

видом трудового спору за сторонами і за предметом, а також з огляду на відносини, з яких випливає спір.

За ознакою підвідомчості можна виокремити три види спорів позовного характеру:

1. Спори, які розглядаються в загальному порядку. Такий порядок передбачає вирішення індивідуального трудового спору в комісії по трудових спорах (КТС) і в місцевому суді. Якщо рішення КТС задовольнить сторони і вони його не оскаржать у судовому порядку, то спір на цьому і завершується. Якщо ж одна із сторін спору вважатиме рішення КТС незаконним і оскаржить його до суду, то розгляд трудового спору буде продовжено у судовому порядку.
2. Трудові спори, що розглядаються лише у судовому порядку. Трудові спори можуть розглядатися як загальними, так і адміністративними судами у тих випадках, коли однією зі сторін спору виступає орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, їхня посадова чи службова особа або інший суб'єкт, який здійснює владні управлінські функції на основі законодавства, зокрема з виконання делегованих повноважень. Стаття 232 КЗпП України визначає категорії спорів, які підвідомчі судам і не підлягають попередньому розгляду в КТС [53, с. 11]. Зокрема, безпосередньо у місцевих судах розглядаються трудові спори за заявами:
 - працівників підприємств, установ, організацій, де КТС не обираються; працівників про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, зміну дати і формулювання причини звільнення, оплату за час вимушеного прогулу;
 - керівника підприємства (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових органів, яким присвоєно

персональні звання, службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами;

- керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами місцевого самоврядування з питань звільнення, зміни дати і формулювання причини звільнення, переведення на іншу роботу, оплати за час вимушеного прогулу та накладення дисциплінарних стягнень;
- власника або уповноваженого ним органу про відшкодування працівниками матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації;
- працівників у питанні застосування законодавства про працю, яке відповідно до чинного законодавства попередньо було вирішено власником або уповноваженим ним органом і профспілковим органом підприємства, установи, організації (підрозділу) в межах наданих їм прав [53, с. 14].

Безпосередньо в судах розглядаються також спори про відмову у прийнятті на роботу:

- працівників, запрошених на роботу у порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації;
- молодих спеціалістів, які закінчили вищий навчальний заклад і у встановленому порядку направлені на роботу на певне підприємство, в установу, організацію;
- вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років або дитину-інваліда, а одиноких матерів — при наявності дитини віком до 14 років;
- виборних працівників після закінчення строку повноважень;
- працівників, яким надано право поворотного прийняття на роботу;
- інших осіб, з якими власник або уповноважений ним орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір [53, с. 15].

Разом з тим ст. 124 Конституції України, встановила, що судам підвідомчі всі спори про захист прав і свобод громадян [35]. Суд не вправі відмовити особі у прийнятті позовної заяви чи скарги лише з тієї підстави, що її вимоги можуть бути розглянуті в передбаченому законом досудовому порядку. Тому за бажанням позивача будь-який трудовий спір може розглядатися в судовому порядку без звернення до КТС. У судовому порядку згідно зі ст. 25 Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» розглядаються також спори у випадках, коли законами України забороняється проведення страйку [20].

3. Трудові спори, що розглядаються в особливому порядку. Цей порядок передбачає вирішення трудових спорів окремих категорій працівників або в порядку підпорядкування, або в іншому порядку, передбаченому законодавством. Це, зокрема, стосується спорів суддів, прокурорсько-слідчих працівників, державних службовців, членів виборних органів громадських організацій.

Необхідно зазначити, що особливий порядок розгляду трудових спорів не виключає можливості їх судового розгляду. Про це, зокрема, наголошується у постанові Пленуму Верховного Суду України «Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя» від 1 листопада 1996 р. № 9 [49].

Трудовими спорами непозовного характеру можуть вважатися:

- колективні трудові спори, що розглядаються за загальним правилом примирними комісіями і трудовим арбітражем із залученням незалежних посередників. Зрештою, якщо не вдається вирішити спір у такий спосіб, то сторони вдаються до оголошення страйку;
- трудові спори, які розглядаються примирними органами, а у випадку їх не вирішення, передаються до суду. До таких спорів даного виду відносяться колективні трудові спори, стосовно яких страйк забороняється [6, с. 16].

Розгляд питання про трудові спори буде неповним, якщо не з'ясувати причини їх виникнення. Вони можуть бути як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру [6, с. 18].

До об'єктивних причин, що породжують трудові спори можна віднести обставини організаційного плану. Це передусім недостатній рівень організації праці, низький ступінь забезпечення захисту трудових прав і законних інтересів працівників. Об'єктивними причинами є також причини соціально-економічного характеру. Зокрема, такими можна назвати фінансові труднощі підприємств, які не дозволяють своєчасно виплачувати заробітну плату, надавати працівникам передбачені законодавством або колективним договором пільги, у тому числі на соціально-побутове обслуговування та на охорону праці [6, с. 20].

У трудовому праві ще виокремлюють причини юридичного характеру, до яких відносять суперечності у законодавстві про працю. Вони пов'язані з реформуванням трудового законодавства щодо умов ринкової економіки. Окремі зміни, що вносяться до чинного КЗпП України, нерідко суперечать вже існуючим нормам кодексу або спеціального законодавства. До причин юридичного характеру можна віднести недостатню доступність законодавства про працю для роботодавця, а також для працівників та їх неналежну обізнаність. Передусім це зумовлено частою зміною законодавства, яке, всупереч Указу Президента України «Про порядок офіційного оприлюднення нормативно-правових актів та набрання ними чинності», не завжди публікується в доступних виданнях [7, с. 33].

Причинами суб'єктивного характеру, які породжують виникнення трудових спорів називають: порушення законодавства про працю роботодавцями, що в свою чергу призводить до порушення суб'єктивних трудових прав працівників. В основному це зумовлено або незнанням законодавства, або свідомим його порушенням з економічних чи інших причин; неоднозначне тлумачення норм трудового права суб'єктами трудових правовідносин. Це може бути зумовлено як суперечностями в самому законодавстві, так і низькою правовою освітою населення; помилки однієї із сторін спору про наявність чи відсутність фактичних обставин, з якими закон пов'язує виникнення, зміну чи припинення певних трудових правовідносин [7, с. 35].

Переважає більшість трудових конфліктів, що так чи інакше виникають у

сфері трудових правовідносин, належать до індивідуальних трудових спорів. Трудові правовідносини, що виникають на підставі трудового договору між працівниками і роботодавцями, з огляду на їх взаємо-компенсаційний характер нерідко призводять до розбіжностей між їх суб'єктами і потребують вирішення у встановленому законом порядку [6, с. 21].

Тим самим сторонами індивідуального трудового спору з однієї сторони завжди є найманий працівник, тобто особа, яка працює на умовах трудового договору, а з другої – роботодавець, з яким цей працівник перебуває у трудових відносинах. Предмет індивідуального трудового спору складають трудові права і законні інтереси працівника, які, на його думку, порушені роботодавцем при застосуванні як централізованого трудового законодавства, так і колективного та трудових договорів. Предметом індивідуального трудового спору може бути також обов'язок з відшкодування матеріальної шкоди, заподіяної роботодавцю, неправомірними діями працівника. У цих випадках заява або позов подається роботодавцем у відповідний юрисдикційний орган.

Законодавством визначено систему органів з розгляду індивідуальних трудових спорів:

- комісія по трудових спрах (КТС);
- місцеві суди;
- спеціальні органи, передбачені законодавством для розгляду спорів окремих категорій працівників [7, с. 37].

Розгляд індивідуального трудового спору в КТС є самостійним видом розгляду індивідуальних трудових спорів, що передбачає дотримання спеціальної процедури та порядку. Закон покладає обов'язок з організаційно-технічного забезпечення КТС на роботодавця. Він зобов'язаний виділити обладнане приміщення для проведення засідань комісії, надати або допомогти у придбанні машинописної та іншої техніки, необхідної для розгляду спору, підготовки і видачі копій, а також організувати діловодство КТС, облік і зберігання заяв працівників, а також справ, які розглядаються комісією. Працівник має право звернутися із заявою про розгляд спору в тримісячний

термін з моменту, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права, а у справах про стягнення заробітної плати – без обмеження строку [71].

Законодавством передбачено, що трудовий спір повинен бути розглянутий у десятиденний термін від дня звернення працівника до комісії. Якщо у вказаний строк спір не був розглянутий, то зацікавлений працівник вправі звернутися до суду для розгляду спору. Винятком із зазначеного правила є випадки, коли КТС не розглянула спір у десятиденний термін через неявку на засідання комісії самого працівника, який звернувся із заявою про розгляд спору. Засідання комісії мають відбуватися в присутності працівника, який подавав заяву. Розгляд спору за відсутності працівника допускається лише за його письмовою заявою [63, с. 53].

Працівники, як ми вже зазначали, мають право відразу, минаючи комісії по трудових спорах, звертатись до суду за розглядом будь-якого індивідуального трудового спору. Крім того, у місцевих судах розглядаються спори за заявами працівника або роботодавця, якщо вони не згодні з рішенням комісії по трудових спорах. У судовому порядку як винятки не розглядаються спори про дострокове звільнення від виборної посади членів громадських чи інших об'єднань громадян за рішенням органів, що їх обрали, а також трудові спори суддів та прокурорсько-слідчих працівників [71].

Безпосередньо місцевими судами розглядаються спори про відмову у прийнятті на роботу працівників, запрошених на роботу в порядку переведення з іншого підприємства; молодих фахівців, які закінчили вищі навчальні заклади освіти і у встановленому порядку направлені на роботу; вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років або дитину-інваліда, одиноких матерів – при наявності дитини віком до 14 років; виборних працівників після закінчення строку їх повноважень; працівників, яким надано право поворотного прийняття на роботу; інших осіб, з якими роботодавець відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір.

Для звернення до суду за захистом порушеного права законодавство

встановлює спеціальні терміни позовної давності. Стаття 233 КЗпП України передбачає, що заява про вирішення трудового спору подається до місцевого суду протягом трьох місяців з дня, коли працівник дізнався або повинен був дізнатися про порушення своїх трудових прав [20]. Тобто це той самий строк, який визначено і для звернення до комісії по трудових спорах. Проте існують також спеціальні строки для звернення до суду по деяких трудових спорах. Передусім це стосується спорів про поновлення на роботі. За цією категорією справ законодавство встановлює місячний термін, який обчислюється від дня вручення працівникові копії наказу про звільнення або від дня видачі трудової книжки. Однак цей скорочений термін позовної давності не поширюється на спори про зміну дати і формулювання причин звільнення, а також про оплату часу вимушеного прогулу [33].

Ще один виняток встановлено для спорів про стягнення з працівника матеріальної шкоди, заподіяної роботодавцю. Останній може звернутися до суду з позовом про стягнення такої шкоди протягом одного року від дня виявлення заподіяної працівником шкоди. Крім того, у справах про стягнення заробітної плати строк звернення до місцевого суду не обмежено. У цьому випадку застосовуються строки позовної давності, передбачені Цивільним кодексом України [15].

Проблеми правового регулювання колективних трудових спорів. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає колективні трудові спори як розбіжності, що виникають між сторонами соціально-трудових відносин щодо встановлення, умов праці або виконання законодавства про працю. На відміну від індивідуальних трудових спорів сторонами таких спорів є колектив найманих працівників чи їх окремі категорії, профспілки або їх об'єднання з однієї сторони, а з другої – роботодавець, об'єднання роботодавців або їхні представники [20].

Предметом колективного трудового спору є встановлення нових або зміна існуючих умов праці, а також застосування законодавства про працю. Процедура розгляду колективних трудових спорів передбачає дві стадії (етапи). На першій

стадії колективні трудові спори вирішуються за допомогою примирних процедур. Сюди відноситься розгляд спору примирними комісіями і трудовими арбітражами. На стадії примирних процедур до участі у розв'язанні спору можуть залучатися незалежні посередники і представники Національної служби посередництва і примирення. Другою стадією вирішення колективних трудових спорів є проведення страйку. В особливому порядку вирішуються колективні трудові спори працівників органів прокуратури, суду, Збройних Сил України, органів державної влади, безпеки та правопорядку (крім технічного та обслуговуючого персоналу) [20].

Під примирними процедурами розуміють особливий спосіб вирішення колективного трудового спору без припинення роботи шляхом пошуку взаємоприйнятної для сторін рішення щодо конфліктної ситуації. Трудове законодавство України передбачає чотири органи, які сприяють примиренню сторін: примирна комісія, трудовий арбітраж, незалежний посередник і Національна служба посередництва і примирення. Якщо примирна комісія і трудовий арбітраж мають чітко окреслені повноваження і починають брати участь у вирішенні спору в порядку і терміни, передбачені законом, то незалежний посередник і представники Національної служби посередництва і примирення можуть взяти участь у вирішенні спору у будь-який час [68].

Примирна комісія (ПК) – це орган, який утворюється сторонами колективного трудового спору. До складу ПК входять представники сторін, і її метою є вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного трудового спору. Залежно від рівня спору розрізняють національну, галузеву, територіальну і виробничу примирні комісії. Ініціатором утворення ПК може виступати будь-яка сторона.

Незалежний посередник – це визначена за спільним вибором сторін особа, яка сприяє встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, бере участь у виробленні примирною комісією взаємоприйнятної рішення.

Незалежний посередник може бути обраний сторонами спору самостійно або за рекомендацією Національної служби посередництва і примирення. Списки

незалежних посередників формуються цією ж службою. До цих списків включаються авторитетні спеціалісти, які володіють знаннями і практичним досвідом у галузі трудових відносин, у тому числі вчені і громадські діячі, представники органів з працевлаштування та інші спеціалісти в галузі економіки, соціології, психології праці і законодавства про працю. У рекомендаціях Міжнародної організації праці звертається увага на те, що посередник повинен уміти спілкуватися з людьми, бути чесним, врівноваженим і терплячим, мати хист до переконання [68].

У таких випадках може застосовуватися трудовий арбітраж як орган, який формується із залучених сторонами колективного трудового спору фахівців, експертів та інших осіб і приймає рішення по суті колективного трудового спору. Він утворюється за ініціативою однієї із сторін спору або за ініціативою незалежного посередника. Без огляду на рівень колективного спору трудовий арбітраж утворюється у триденний термін або з моменту закінчення строків прийняття рішення ПК, а якщо спір не підлягає розгляду ПК, то з моменту виникнення такого спору. Кількісний і персональний склад трудового арбітражу визначається за погодженням між сторонами спору. До складу трудового арбітражу можуть входити народні депутати України, представники органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. До складу трудового арбітражу не можуть залучатися особи, які є представниками сторін колективного трудового спору, або інші особи, які в тій чи іншій мірі зацікавлені у його вирішенні на користь однієї із сторін [71].

Крім названих вище органів, які виконують функцію примирення сторін колективного трудового спору, до вирішення спору може залучатися і спеціально створений державний орган – Національна служба посередництва і примирення (далі – НСПП). Вона була утворена Указом Президента України від 17 листопада 1998 р. № 1258/98 на підставі Закону України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)».

Національна служба посередництва і примирення – це постійно діючий орган, покликаний сприяти врегулюванню колективних трудових спорів

(конфліктів). Її основними завданнями є: сприяння взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних спорів; прогнозування виникнення трудових спорів та сприяння своєчасному їх вирішенню; здійснення посередництва і примирення під час вирішення спорів [68].

Національна служба посередництва і примирення формує списки незалежних посередників і трудових арбітрів, які можуть залучатися до вирішення спорів, та проводить їх підготовку. При наявності прохання сторін пропонує кандидатури також незалежних посередників та трудових арбітрів для участі у примирних процедурах. Тобто вже починаючи з етапу виникнення колективного трудового спору, НСПП бере активну участь у формуванні примирних органів, а також у примирних процедурах.

На основі проведеного аналізу вона розробляє пропозиції щодо запобігання колективних трудових спорів, вивчає і узагальнює вітчизняний та іноземний досвід роботи щодо запобігання та врегулювання конфліктів у сфері трудових відносин. НСПП вносить в установленому порядку пропозиції про вдосконалення законодавства з питань вирішення колективних трудових спорів, і в межах своєї компетенції розробляє і затверджує нормативні акти щодо здійснення примирних процедур [68].

Підсумовуючи, у даному розділі було розглянуто поняття «конфлікту» за різними теоретичними підходами. Загалом конфлікти є явищем, яке супроводжує весь суспільний розвиток. Виходячи з вищевикладеного, було сформульоване авторське визначення поняття конфлікту, що відповідає специфіці роботи. Конфлікт – це сукупність суперечностей і протиріч, що виникають у процесі соціальної та трудової взаємодії людей, прискорюючи динаміку змін.

Базовим для управлінських конфліктів є розуміння самого поняття «організація». Організація – це така сукупність людей, в якій працівники об'єднані певними зв'язками і відносинами. Організації виконують різноманітні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їх членів, рівнем організації і згуртованістю, кількісним складом. Серед чинників, які впливають

на діяльність організації, велику роль відіграють взаємовідносини керівників і підлеглих.

Специфіка управлінських конфліктів полягає у тому, що інтереси керівника та працівника не завжди збігаються, і, природно, можливе зіткнення цих інтересів на будь-якій стадії трудових правовідносин, що в свою чергу призводить до виникнення розбіжностей. Загалом, у цих відносинах між працівником і керівником закладений статусний конфлікт, що виявляється на організаційному, функціональному і ціннісному рівнях.

Основою правового регулювання трудових спорів в Україні є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», а також Кодекс законів про працю.

Наразі для врегулювання конфліктів у трудових колективах використовується процедура примирення. Її розуміють як особливий спосіб вирішення колективного трудового конфлікту без припинення роботи шляхом пошуку взаємоприйнятної для сторін рішення щодо конфліктної ситуації. Трудове законодавство України передбачає лише чотири органи, які сприяють примиренню сторін: примирна комісія, трудовий арбітраж, незалежний посередник і Національна служба посередництва і примирення. У разі коли ці органи не можуть владнати конфлікт, сторони згідно закону вимушені звернутися до суду.

РОЗДІЛ 2. МЕДІАЦІЯ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ШЛЯХ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ

2.1. Визначення базових основ медіації

У багатьох країнах традиційним способом розв'язання суперечок є судові процедури. Деякою мірою судовий розгляд корпоративних спорів і особливо міжнародного характеру було замінено розглядом справи у міжнародному арбітражному суді. Проте традиційний арбітраж так чи інакше залишається судовим методом врегулювання спору, який є досить обтяжливим з огляду на численні вади судових процедур, включаючи часові й фінансові витрати [4].

Медіація є відносно новим методом у практиці управління і застосовується досить обмежено, вона може виявитися надзвичайно корисною у запобіганні суперечок і могла б використовуватися більш системно з метою врегулювання конфліктів у галузі корпоративного управління.

Загалом, медіація є найбільш поширеним методом альтернативного вирішення спорів (АВС). Наразі цей термін є міжнародно-визнаним. У деяких випадках ці методи визначаються не як «альтернативні», а як методи «ефективного врегулювання конфліктів» [34].

Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона допомагає врегулювати конфлікт, сприяючи створенню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор полегшує процес спілкування між сторонами, розуміючи позиції і інтереси, фокусує сторони на їх інтересах і шукає продуктивне рішення проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до свого рішення власними силами.

У більш практичному сенсі медіація – це примирення і знаходження конструктивного підходу до врегулювання суперечки, який дозволяє виявити важливі для обох сторін питання; під різним кутом розглядає предмет спору; дозволяє використати конфлікт як «інструмент навчання» і основу для покращення відносин між сторонами. Медіація забезпечує сторонам можливість відновити або іноді розпочати переговори [17].

Медіація гнучкий механізм, який дозволяє сторонам контролювати як процес, так і результат суперечки. Сторони є «власниками спору» і самостійно виробляють варіант його врегулювання. Один із найважливіших аспектів медіації полягає в тому, що визнання відповідальності однією зі сторін не є обов'язковим для врегулювання спору.

Зазвичай процес медіації розпочинається шляхом обміну письмовими повідомленнями. Оскільки медіатор не оцінює змісту спору, письмові повідомлення надсилаються у стислій формі, за винятком випадків, коли сторони вважають за необхідне поінформувати одна одну про свою позицію. Як правило, наступний крок – це організація спільного засідання/зустрічі. Після короткої процедури відкриття медіатор може приватно проводити індивідуальні зустрічі, якщо про це його по просять кожна із сторін. Ці зустрічі можуть проводитися методом «човникової дипломатії» (тобто переговорів, пов'язаних із поперемінним відвідуванням то однієї, то іншої сторони). Медіатор ставить відкриті запитання (тобто запитання, які допускають різноманітні варіанти відповіді) стосовно потреб та інтересів учасників. Часто медіатору стає відома інформація, яку одна сторона не хотіла б доводити до відома іншої. Ця інформація зазвичай стосується пріоритетів і преференцій, що могли б допомогти виробити варіант врегулювання спору. Отримавши таку інформацію, медіатор може згодом розгледіти контури оптимального варіанту врегулювання спору. Цей варіант ніколи б не спав на думку жодній зі сторін під час звичайних переговорів через їхнє (цілком зрозуміле) небажання ділитися інформацією з остраху, що її може використати у своїх цілях інша сторона. Медіатор поступово переходить від «діагностики» спору до переговорів. Переговори можуть проводитись у присутності обох сторін або шляхом приватних зустрічей із кожною з них. Під час переговорів медіатор відстежує процес комунікації і намагається усунути практичні та психологічні перешкоди, що заважають врегулюванню конфлікту. Надзвичайно важливим є те, що медіатор завжди залишається нейтральним і уникає ситуацій, за яких його дії можуть розцінюватися як прихильне ставлення до однієї зі сторін або схильність до

певного варіанту врегулювання спору. Важливим для успішного проведення медіації є необхідність, щоб перехід до наступного етапу відбувався після того, як буде досягнуто всі цілі на попередньому [60].

Загальна структура медіації включає 5 етапів:

- формування структури і довіри;
- аналіз фактів і виявлення проблем;
- пошук альтернатив;
- переговори і прийняття рішення;
- підсумковий документ [29, с. 13].

Виходячи з етапів медіативних практик, виокремлюють такі принципи медіації:

1. Неупередженість. Медіатору необхідно уникати упереджень, заснованих на особистісних характеристиках сторін, їх соціального походження або поведінки;
2. Конфіденційність полягає в нерозголошенні ходу і результатів медіації;
3. Добровільність. Процедура медіації є суто добровільною – ніхто не може примусити сторони скористатися медіацією або хоча б спробувати це зробити; це процес, заснований на прагненні сторін досягти чесної та справедливої угоди [29, с. 15].

Медіатор, в свою чергу, в процесі діє як посередник з метою сприяння сторонам у їх намаганнях досягти рішення їх спору шляхом переговорів. Медіатор не покликаний давати будь-які оцінки спору. Проводячи спільні та приватні зустрічі, медіатор створює атмосферу, сприятливу для переговорів, отримання корисної інформації, ідентифікації інтересів кожного із сторін конфлікту, щоб в результаті допомогти сторонам спору знайти взаємоприйнятне для кожної із сторін рішення [1].

Завдання медіатора віртуозно використовувати ефективно розроблений і перевірений практикою й оптимально сконструйований інструментарій. Гнучкий процес медіації, який сам по собі забезпечує високу ймовірність того, що сторони дійдуть до взаємовигідного рішення.

Для того щоб повною мірою сконцентруватися на медіаційних компетенціях, спочатку необхідно визначитися з тією роллю, яку відіграє медіатор. Виділяють наступні найбільш важливі ролі, при виконанні яких медіатор: допомагає сторонам визнати право інших бути залученими в процес переговорів; сприяє учасникам в формуванні взаємоприйнятної угоди; вміє проаналізувати неадекватність тих цілей сторін, які є нереалістичними; організовує і структурує зустріч; стимулює дискусію і допомагає учасникам побачити існуючі проблеми з різних точок зору; навчає учасників особливостям посередницького процесу; збільшує ресурсні можливості сторін, допомагає їм виявити нові ресурси і, при необхідності, направляє до відповідних фахівців; припиняє такі прояви поведінки сторін, які можуть «заблокувати» конструктивну дискусію. Медіатор повинен також вміти оцінювати динаміку середовища конфлікту, а також бути: розумним і активним слухачем; терплячим і неупередженим, гнучким, вольовим і переконливим; займати нейтральну позицію по відношенню до оцінки результату вирішення спору; мати багату уяву і бути креативним [1].

Принцип незалежності (нейтральності) в медіації вимагає не того, щоб медіатор дистанціювався від сторін, а того, щоб він мав уявлення про світогляд кожного з учасників (всебічність). У цьому значенні «нейтральність» трактується як об'єктивність і справедливість медіатора, при проведенні процедури без прояву переваги або надання переваги будь-якій зі сторін [50].

Медіатор не повинен діяти не почавши роботу, повинен призупинити діяльність при виявленні обставин, які можуть вплинути на його незалежність і викликати конфлікт інтересів. В якості таких обставин, можуть виступати ділові відносини медіатора з однією зі сторін; фінансова та інша пряма або непряма зацікавленість медіатора в результаті медіації; наявність факту співпраці медіатора або іншого працівника його ж фірми з однією зі сторін в будь-якому іншому виді, окрім медіації. У той же час, медіатор повинен зберігати повну незалежність і нейтральність, повинен забезпечувати дотримання неупередженості, яка проявляється в наданні медіатором рівних послуг обом сторонам в ім'я здійснення самої медіації [1].

Для того, щоб побудувати довірливі відносини, медіатор повинен вміти бути щирим, з його боку повинен бути відсутній пресинг і підштовхування в вирішенні спору, демонстрація (вербальна і невербальна) нейтральності, встановлення власного авторитету, впевненість в діях і голосі, добре знання процесу.

Медіатор має вміти слухати так, щоб чути, а також слухати так, щоб сторона хотіла розкривати далі інформацію, яка для неї є важливою. Йдеться про так звану техніку активного слухання (перефразування – повторення почутого коротко своїми словами).

Медіатору окрему увагу варто приділити технікам роботи з емоціями, тому що вони відіграють велику роль в процесі медіації. Медіатор повинен пам'ятати також про те, чого робити не можна і що може заважати активному слуханню, зокрема, і ефективній комунікації, це: поради; командування; діагностування; судження; залякування, погрози [77].

Медіатор зосереджений на тому, як люди хотіли б бачити ситуацію в майбутньому, а не на детальному аналізі минулих подій. Медіатор контролює процес, але не прагне відкрито впливати на результат.

На сьогоднішній день можна виділити наступні характерні риси та переваги медіації:

- вартість: вартість медіації значно нижче витрат, пов'язаних із судовими процедурами;
- швидкість: процес може розпочатися одразу після того, як сторони досягли домовленості про медіацію. Зазвичай це відбувається протягом декількох днів;
- якість: медіаторів можна обирати відповідно до їхніх навичок та експертної спеціалізації;
- передбачуваність: рішення не може бути нав'язане сторонам;
- контроль: сторони є «власниками» спору і самостійно порають над прийнятним варіантом його врегулювання;

- гнучкість: сторони можуть самостійно вирішувати, до якого типу медіації їм вдатися і яку процедуру обрати, включаючи часові межі та місце проведення медіації;
- конфіденційність: сторони можуть надавати лише ту інформацію, яку вважають за потрібне повідомити. Зміст медіації та інформація, якою обмінюються сторони, зазвичай залишаються конфіденційними, але сторони можуть за взаємною згодою оприлюднити інформацію про досягнуту домовленість;
- обмежений ризик: сторони не зобов'язані у будь-якому разі врегулювати суперечку і мають право вдатися до іншої форми розв'язання конфлікту, включаючи розгляд справи в суді;
- визнання відповідальності: щоб врегулювати спір, одній зі сторін не обов'язково визнавати свою відповідальність;
- не має обов'язкового характеру: хоча сам процес медіації не має обов'язкового характеру, результати медіації можуть його мати, коли оформлюється як угода або рішення суду відповідно до цієї мирової угоди;
- добровільність: сторони не зобов'язані вдаватися до медіації, за винятком випадків, коли цього вимагає суд. У будь-якому разі сторони не зобов'язані будь-що досягти згоди під час медіації;
- перспектива: сторони можуть отримати більш об'єктивне, незаангажоване бачення своїх позицій, перш ніж зміцніють у своїх поглядах і сформулюють «лінію фронту», що значно ускладнить врегулювання спору. Крім того, обставини, в яких опинилися сторони, можуть зазнати змін і відрізнятись від тих, що мали місце на момент виникнення конфлікту, відтак даючи можливість зробити проміжну оцінку [88].

Існує багато способів, за допомогою яких медіацію можна застосовувати як дієвий та ефективний механізм попередження або врегулювання спорів, уникаючи при цьому процедур судового розгляду, які потребують значних витрат часу і коштів та руйнують відносини між сторонами. Замість того, щоб виходити із суперечки з результатом «один переможець і один переможений»,

сторони за допомогою медіації натомість отримують таке рішення, за якого вони обидві залишаються у виграші. З огляду на відносну гнучкість підходу, медіація часто забезпечує сторонам прийнятніші результати, ніж судовий розгляд справи. Інколи можна знайти абсолютно непередбачуване, творче рішення щодо врегулювання спору. Судовий розгляд справи, навпаки, часто призводить до виникнення атмосфери ворожнечі, що може зашкодити подальшим відносинам між сторонами або взагалі звести їх нанівець [45].

Медіація являє собою дієвий інструмент управління ризиками, це означає, що медіація може не лише бути механізмом досягнення взаємовигідного результату, але й допомагати сторонам усвідомити найгірші ризики і втрати (чи то в плані фінансових витрат, чи зіпсованої репутації), на які вони можуть наражатися через неспроможність врегулювати конфлікт.

Ще один чинник, яким часто зневажають, полягає в тому, що у більшості випадків на момент застосування медіації обставини, в яких перебувають сторони, порівняно з тими, що превалювали при виникненні конфлікту, змінюються. Відтак медіація дає можливість здійснити проміжну переоцінку, що за інших умов (тобто після початку ворожих дій) було б важко зробити.

Хоча спори можуть мати вигляд конфліктів із приводу прав і зобов'язань, більшість із них, виключаючи спори в галузі управління, мають принаймні три виміри: правовий, комерційний та емоційний. Ці виміри можуть не бути однаково важливими для сторін; їхня відносна важливість може варіюватися від одного спору до іншого, а інтереси і бізнес-потреби можуть бути головними рушійними чинниками, що приховані за правовою позицією.

Важливою рисою медіації є те, що вона дає можливість розглянути усі виміри спору. Натомість судові процедури передбачають розгляд лише правової сторони суперечки. Враховуючи ширший погляд на спір, рішення, ухвалене шляхом медіації, з більшою вірогідністю сприйматиметься усіма сторонами як справедливе рішення [36].

Щоб пояснити принцип дії медіації, практики часто наводять такий приклад:

Двоє дітей сваряться через останній помаранч у кошику. Кожен із них стверджує, що має право забрати помаранч, оскільки взяв його першим. Ситуація має вигляд питання права. Правило каже: «Той, хто першим заволодів чимось, має право забрати це». Неможливо сказати, хто з двох дітлахів переможе, якщо цей випадок розглядатиметься у суді. Результат розгляду вбачається невпевненим і залежить від того, як суддя сприйматиме докази. Хто може довести, що саме він правий у цій ситуації? Один зі способів врегулювати суперечку – це переговори, що базуються на позиції сторін. В результаті таких переговорів помаранч просто розріжуть навпіл. Таке рішення здається справедливим, оскільки обидві сторони не впевнені, що зможуть довести факт пріоритетності права на помаранч. Інший спосіб врегулювати суперечку – вдаватися до медіації. Медіатор матиме можливість визначити інтереси, приховані за правовою позицією сторін, і сприяти проведенню переговорів, продиктованих саме інтересами сторін. Під час переговорів може виявитися, що одна дитина хоче помаранч, щоб з'їсти його, а інша – щоб зробити джем. Кожна зі сторін може повністю задовольнити свої інтереси, якщо одна отримає м'якуш помаранчу, а інша – шкірку [17].

Вважається, що розгляд справи в судовому порядку є двояким за своєю природою, оскільки рішення суду ухвалюються повністю на користь однієї зі сторін. Судові процедури є особливо неадекватними для спорів, що включають широкий спектр питань. Складність розв'язання таких суперечок полягає в тому, щоб знайти оптимальне рішення, яке дало б сторонам можливість піти на поступки і досягти співробітництва.

Сторони, які виносять спори з широкого спектру питань на розгляд у судовому порядку, можуть у результаті отримати рішення 50/50. Сторони, які успішно проведуть переговори і дійдуть згоди, можуть отримати рішення 70/70 (або, залежно від уміння торгуватися, – рішення 85/55, що в будь-якому разі краще, ніж рішення, яке можна отримати в результаті судового розгляду справи). Судові процедури передбачають, що сторони довіряють вирішення спору незнайомцю (тобто сторонній особі), тоді як у випадку медіації рішення повністю

залежить лише від сторін конфлікту. Суддя реалізує свої повноваження, спираючись на принцип об'єктивності, – особливо в плані раціоналізації свого судження [45].

Це пояснює три основні процедурні відмінності між судовим розглядом і медіацією. По-перше, у судді мало можливостей для застосування правил, які залежать від персональних характеристик і відносин між сторонами – навіть якщо сторони вважають, що ці правила досить доречними. Крім того, у разі суперечності правил суддя зазвичай схиляється до того правила, яке має більшу силу, замість того, щоб спробувати знайти компромісне рішення, що є характерним для переговорів і медіації.

По-друге, суддя (виходячи з правил визнання доказів) трактуватиме факти лише як достовірні або недостовірні. У разі медіації сторони можуть визнати, що претензії іншої сторони є певною мірою обґрунтованими, і погодитися на компромісне рішення [45].

У разі судового розгляду спори, як правило, мають нульовий розподільчий результат: «більше для тебе означає менше для мене». Загальна вартість, яку поставлено на карту, або загальний «пиріг», завжди мають один і той самий розмір – незалежно від розподілу. Медіація натомість є гнучкою за своєю природою. Загальний розмір «пирога» можна збільшити, тобто кожна зі сторін може отримати більше, ніж 50% оскаржуваної вартості [70].

По-третє, при судовому розгляді вибір санкцій/відшкодування за порушення правил є обмеженим. Основною санкцією є грошова компенсація, якщо конкретне виконання обіцянок і зобов'язань не вбачається можливим. У разі медіації спектр варіантів відшкодування обмежується лише міркуваннями практичного характеру і уявою сторін. Іноді простого вибачення достатньо, щоб врегулювати спір.

Ці три основні процедурні відмінності між судовими процедурами і методом альтернативного вирішення спорів демонструють переваги медіації порівняно з судовими процедурами у багатьох правових ситуаціях, але навіть більш

важливими, ніж процедурні аспекти, – головними причинами, що спонукають підприємства до медіації, є часові та фінансові обмеження [45].

Логічно припустити, що часові та фінансові витрати зростають у міру зростання складності спору, і що медіація може потребувати значно менше часу і коштів, ніж врегулювання спору в суді. Фінансові витрати будь-якого механізму врегулювання спорів головним чином залежать від необхідності отримання і передачі інформації іншій стороні та третій нейтральній особі: судді, арбітру чи медіатору.

Методи медіації, оскільки вони мінімізують потребу сторін інформувати третю нейтральну особу про суттєві питання, мають найбільшу перевагу у вартості порівняно з процедурами судового розгляду. Відтак медіація вірогідно буде найбільш ефективною, коли інформаційна асиметрія між сторонами є мінімальною.

Однак витрати на процес врегулювання спору включають не лише фінансові витрати – вони також включають часові витрати на врегулювання спору, напруженість і втрату зосередженості на ключовій діяльності, що їх можуть відчувати працівники організації, задіяні у процесі врегулювання спору, погіршення репутації, тощо [51].

Допомагаючи вирішити управлінські конфлікти у більш дієвий та ефективний спосіб, медіація також надає можливість керувати конфліктами і таким чином запобігає суперечкам. Конфлікт потенційно може бути конструктивним, окреслюючи питання, інтереси, перспективи та занепокоєння, які потребують належної уваги, щоб підприємство могло працювати дієвіше та ефективніше. Сьогодні складним завданням для управлінців є використання потенціалу конфліктів для отримання конструктивних результатів замість деструктивних. Фидуціарним обов'язком управлінця є вирішення спорів у найбільш дієвий та ефективний спосіб [17].

Навички та техніка медіації можуть підвищити ефективність управління та роботу управлінця завдяки сприянню обговорення і співпраці щодо ухвалення рішень після виявлення та опрацювання неузгодженостей і розв'язання проблем

окремих особистостей. У такий спосіб управлінці будують більш міцні та конструктивні робочі стосунки.

Прийоми медіації для покращення управлінських взаємовідносин:

- виявлення інтересів замість визначення ставлення;
- визначення аспектів, як емоційних, так і фактичних, що стосуються потенційних або реальних спорів;
- допомога сторонам у зосередженні на їхніх довгострокових цілях та інтересах;
- використання процедур, що сприяють співробітництву та підкреслюють гнучкість;
- сприяння обговоренню та заохочення до вільного висловлення ідей;
- розкриття інформації, що стосується проблеми і її вирішення;
- сприяння знаходженню сторонами спільного рішення замість нав'язування їм рішень;
- залучення у разі необхідності третьої сторони для прискорення та спрощення спілкування [73, с. 7].

Коли управлінці почнуть краще розуміти цілі та процес медіації, вони будуть більш охоче звертатиметься до послуг професійного медіатора для вирішення спорів у галузі управління.

Відтак медіацію конфліктів у галузі корпоративного управління зазвичай може бути проведено інститутами директорів, центрами з питань корпоративного управління або консультантами з корпоративного управління, а також один із методів це створення служби медіації на підприємстві, чи окремої позиції конфлікт менеджера [86, с. 53].

На законодавчому рівні в Україні поняття, процедура, принципи медіації не закріплені. На розгляд Верховної Ради України винесено кілька законопроектів «Про медіацію», однак до цього моменту закон, який би регулював даний вид діяльності не прийнятий [30].

На практиці процедура медіації в Україні активно використовується. Результати її застосування показують, що вирішення спорів шляхом медіації, як

на стадії досудового врегулювання, так уже і в процесі слухання справи в суді, є ефективними в Україні [29, с. 17].

До прикладу, тільки за перше півріччя 2016 року адвокатським об'єднанням «Колегією адвокатів України» із загальної кількості спорів з цивільних, господарчих, адміністративних і кримінальних справах, за якими клієнти зверталися за правовою допомогою – 80% були вирішені шляхом медіації [5].

Що стосується законодавчого врегулювання медіації в адвокатській діяльності, то в правилах адвокатської етики України зазначено, що дії адвоката, який здійснює функцію медіатора, повинні відповідати міжнародно-визнаним етичним нормам медіації. А в статті 55 основного закону України – Конституції України зазначено, що кожен має право будь-якими не забороненими законом способами захищати свої права [35]. Відповідно, такий спосіб захисту своїх інтересів як медіація дозволений і придатний для використання на Україні.

Незважаючи на те, що Закон «Про медіацію» в Україні не прийнятий, в ряді нормативних актів всебічно заохочується застосування медіації, наприклад, у цивільному кодексі України є норми, які визначають можливість сторін прийти до мирного врегулювання спору на будь-якій стадії судового процесу (стаття 31) [64]. Українське законодавство має підстави для впровадження медіації і в кримінальному процесі. У статті 46 Кримінального кодексу України передбачено інститут примирення з потерпілим, в статті 45 цього ж кодексу зазначено діяльне каяття [38].

2.2. Проблеми застосування медіації в менеджменті

Організаційна робота всередині управлінського колективу не відокремлена від діяльності по виробленню, прийняттю і реалізації рішень. Навпаки, одне переходить в інше, перше є передумовою другого. Тому конфлікти в організаційних відносинах являються в процесах, пов'язаних безпосередньо з управлінськими рішеннями. Проте діяльність з вироблення та реалізації рішень специфічна, тому дані конфлікти вимагають особливого розгляду.

Гострі конфліктні ситуації, що виникають в процесі прийняття, а також в ході реалізації рішень, обумовлені діалектикою цілей і засобів, а також цілей і результатів. Мета виправдовує засоби – варіант волюнтаристської дії, як правило, пов'язаний з великими, а може бути навіть небезпечними, втратами для організації і суспільства. Засоби мають відповідати конструктивному раціональному змісту мети і забезпечити оптимальний результат при мінімальних втратах і витратах ресурсів. Інший варіант, протилежний першому, конфліктний по відношенню до нього «певна мета – певні кошти» – варіант послідовно продуманого рішення. «Певна мета – невизначені кошти» – вид рішення за відсутності достатньої інформації про ситуацію. Результат реалізованого рішення в основному відповідає його меті – ситуація безконфліктна. І навпаки, конфлікт очевидний у разі їх невідповідності [10, с. 25].

Розробка і реалізація управлінського рішення потребує налагодженої системи інформації (по вертикалі і горизонталі), що забезпечує прямий і зворотній зв'язок між статусними ланками організації, між її членами, керівниками і підлеглими. Неповнота, суперечливість інформаційних потоків, а тим більше відсутність необхідної інформації для виконавців, породжують велику кількість варіантів розуміння або нерозуміння розв'язуваних проблем, чуток, інтерпретацій фактів, аргументів на користь того чи іншого вибору, мотивації дій керівництва і виконавців.

Тільки своєчасна і точна інформація дозволить кожній ланці організації визначити своє місце і роль в розробці рішення і позбавить від надуманих

конфліктів з іншими ланками. Відкрита (по можливості) інформація про хід підготовки і прийняття рішення дасть можливість краще зрозуміти таємницю цього процесу. Правда на практиці, в повній мірі, зробити це неможливо – рішення, особливо великі, зумовлюються багатьма факторами, що включають неупереджені тлумачення інтересів суспільства, об'єктивну оцінку інформації: неоднозначною грою різних груп тиску, прагненням людини, яка приймає рішення, забезпечити собі символічну перевагу, бажанням здобути перемогу над партнером силою ідеї, фізичним станом, або, навпаки, схильністю відповідальної особи до сумнівів, натиском з боку його оточення.

Сам аналіз процесу і методів прийняття рішень, документів і аргументів «за» і «проти» представляє найважливіший елемент інформації для членів організації і громадськості, що знімає неконструктивні конфлікти або сприяє їх перетворенню в конструктивні [25, с. 43].

Конфліктність або безконфліктність, характер і гострота конфліктності, узгодженість або її відсутність в разі виникнення конфліктних ситуацій при прийнятті та реалізації рішень у величезній мірі залежить від якостей лідера, відповідального за цей найважливіший процес. Адже мова йде про вибір і реалізації такого проекту дій, який би забезпечив єдність колективу, позитивну кооперацію в процесі досягнення очікуваного загального результату. Мистецтво керівництва включає здатність приймати рішення швидко і професійно, користуватися владою переконливо і в прийнятних для всіх формах.

У життєдіяльності організації постійно виникають і долаються численні одномоментні зіткнення в спілкуванні людей. Зрозуміло, не всі з них підпадають під визначення «конфлікт» і вимагають відповідної реакції з боку керівництва. Наявність конфлікту оцінюється по властивим для конфліктної ситуації проявам, властивим йому ознакам [79].

На протікання конфліктів впливає особливість їхньої природи. Загальною формою прояву переважно об'єктивних за своєю природою конфліктів можна вважати дезорганізацію даної цільової групи як зворотній бік необхідних змін. Дезорганізація – такий стан, за якого групові норми, шаблони колективних дій в

тій чи іншій мірі стають невідповідними новим потребам. Починається пошук нових процедур дій і відновлення окремих елементів функцій. Зазвичай для цього стану характерні протиріччя з приводу способів діяльності в умовах, що змінюються. Справа доходить до злісних засуджень тих, хто захищає старі зразки поведінки і реалізації управлінських обов'язків. Формуються групи-ініціаторів змін і їхніх супротивників. Актуалізується проблема взаємовідносин поколінь у колективі і оцінки досвіду старших співробітників. Відбувається зміна неформальних лідерів, а в критичній ситуації – і формальних носіїв вищої для організації адміністративної влади [79].

Таким чином, дезорганізація на суб'єктивному рівні проявляється у вигляді порушення узгоджених дій членів групи, тобто незгоди. Якщо згода характеризує здатність індивідів координувати один з одним свої дії на основі визнаних в організації норм і загальних уявлень про функції системи, то незгода означає порушення підстав спільних дій окремими групами організації (секторами), що складаються у фракції (відособлені угруповання). Поведінка членів організації залежить від розуміння ситуації, від реакції на ці події, чи очікувана зміна, співвіднесення з нею своїх приватних інтересів і позицій. При наявності згоди співробітники розуміють ситуацію так що, їх інтереси в основі збігаються з загальним інтересом організації і її лінією поведінки в динамічних умовах. У такому випадку кожен індивід уявляє собі діяльність організації в цілому та пред'являє іншим передбачувані і подібні очікуванням вимоги. Організована поведінка за допомогою загальних уявлень і групових інституціалізованих норм виявляється в домінуванні певних умонастроїв, що створюють сприятливу для колективу скоординовану атмосферу дії [86, с. 54].

Незгода як форма прояву конфлікту – це щось більше, ніж розбіжність уявлень між окремими індивідами з якихось окремих питань, які не мають значення для організації. В контексті конфліктної ситуації розбіжність фіксує зіткнення поглядів і позицій з приводу групових норм і цінностей, які є загальнозначущими, по питанню про загальне розуміння того, як слід визначати нову ситуацію і пристосовуватися до неї, як діяти скоординовано, щоб

здійснювати свої функції. Незгода – це відмова яка утворилася всередині організації первинної групи від запропонованих шаблонів, норм поведінки, це – невиконання в тій чи іншій мірі своїх обов'язків, оскільки оскаржується їх легітимність (обґрунтованість) у ситуації, що змінюється. При наявності незгоди як прояву конфлікту підривається домінування загального настрою в організації, відсутня єдність (хоча б в основі) формальної і неформальної структури відносин. Втрачається ідентифікація утворюваних приватних груп з цінностями всієї цільової групи-організації [86, с. 55].

Типовим конфліктом, пов'язаним з необхідними змінами, а значить і ситуацією незгоди, є конфлікт між консерваторами і новаторами. Він закономірний, бо нове ініціюється завжди окремими членами організації, чи лідером чи рядовими членами. Первинна форма прояву такого конфлікту – незгода з застарілими елементами в структурі чи діяльності організації. Спочатку момент незгоди фіксується в приватних дискусіях окремих осіб; потім це стає позицією ряду індивідів, які об'єднуються в групу. Предмет незгоди розширюється, включаючи в себе дії більшості колективу, який підтримує старе і пов'язані з ним форми організації управлінських відносин. Незгода переростає в протиборство новаторів з консерваторами; ймовірність того чи іншого результату залежить від здатності організації, її керівництва до конструктивних дій у відповідності зі сформованою ситуацією [80].

Поглиблення незгоди породжує напруженість в колективі організації – форму прояву більш високого етапу виникаючого конфлікту. Напруженість як момент дезорганізації, пов'язана з необхідними змінами, виступає в позитивному і негативному відображенні. Позитивний аспект виявляє себе, зокрема, в незадоволеності станом справ в організації, заведеним порядком, стилем керівництва, гострій критиці методів і результатів діяльності організації в цілому або її окремих підрозділів, що виражають усвідомлення необхідності відновлення діяльності організації і одночасно неможливості це зробити при даному її стані.

Така напруженість стимулює перехід до реорганізації цільової групи з урахуванням нової ситуації і може бути охарактеризована як конструктивна. Негативна форма напруженості виявляється в великій кількості обличь, включаючи в кінцевому рахунку девальвацію норм і цінностей, на яких будується дана організація, її дезінтеграцію і формування дисфункціонального, кризового стану. Негативна напруженість підриває устрій управлінської влади, її авторитет; діяльність менеджерів втрачає цілеспрямованість; дезорганізація не зникає, а поглиблюється. На перший план виходить не конструктивна мотиваційна поведінка керівництва і колективу, а прагнення як-небудь вижити, зберегтися в ім'я своїх приватних інтересів. Кінцевий підсумок негативної напруженості – агонія організації [67, с. 273].

Конфронтація членів організації – невід'ємний елемент напруженості на високому рівні її розвитку і форма прояву внутрішнього конфлікту. Вона набуває різноманітні види, в тому числі – жорсткої конкуренції на ґрунті кар'єрних прагнень службовців, дискусій, націлених на розгром опозиційних поглядів і їх носіїв, боротьби за вплив на центр адміністративної влади і за певні привілеї. В конфронтаційній поведінці використовуються різноманітні засоби і методи, доступні менеджерам: від організації групових протестів до цькування «йдуть не в ногу» з усіма, від конструктивних виступів і практичних дій до чвар і підсиджування одних іншими, до покарань і звільнень конфліктантів [80].

Найбільшу небезпеку для позитивної діяльності організації представляє конфронтація, яка веде до розколу організації, що пов'язано з кристалізацією приватних інтересів і підміною ними загальних.

В умовах напруженості і конфронтації позитивні форми конфліктного поведінки можуть переходити в негативні. На перший план виходить практика застосування негативних санкцій; наростає протилежність формальних і неформальних відносин, у структуру нормальних ділових, службових відносин проникає підозрілість, взаємне нерозуміння; порушується ділове спілкування. Більшою мірою подібні явища множаться в конфліктних ситуаціях, що виникають з причин виключно суб'єктивного порядку. Йдеться в першу чергу

про культуру колективу даної організації, що в цьому контексті позначає сукупність специфічних уявлень і норм, які складають основу його поведінки і дії. Правова культура, повага влади, закону, професійний кодекс, службова етика – гарантія успішного функціонування організації і попередження конфліктів деструктивного характеру, їх небажаних наслідків. Всі ці фактори в кінцевому підсумку зводяться до забезпечення виконання кожним членом організації своїх обов'язків, які накладаються запропонованими ролями, і здійснення своїх прав по відношенню до інших.

Серйозною перешкодою на шляху до вирішення конфлікту, простому діалогу, є нездатність, небажання бачити очевидне, повна відсутність готовності визнавати за «противником» право на захист його інтересів, простіше кажучи, банальний егоїзм. Людина так влаштована і їй важко цьому протистояти, але елементарне визнання того, що «я теж можу в чомусь помилятися» вже дає шанс на зближення і надію на перемогу. Перемога над самим собою – найдорожча, якщо судити за великим рахунком. Однак впоратися з цим самотійно неймовірно важко – ось для чого і потрібна медіація [84, с. 112].

Суттєвим обмеженням для медіації, як альтернативного методу вирішення конфліктів, є її зіткнення з наявними принципами менеджменту. Якщо одна зі сторін (лінійний керівник) вважає, що конфліктне питання полягає в дотриманні дисципліни і принципів керівництва, то він буде чинити опір обговоренню цих питань в процесі медіації. Дисциплінарне рішення (штраф, звільнення) є частиною загальної системи прийняття рішень і задіяних в організації процедур, тому дане рішення не повинно обговорюватися або переглядатися в процесі медіації. Існують також статусні причини перешкоджають використанню медіації. Для менеджерів інтервенція в формі медіації означає визнання, що вони не впоралися з проблемою самотійно, допустили помилку, потребують допомоги з боку медіатора, і повинні передати відповідальність за вирішення проблеми в чужі руки, у той самий час самі менеджери воліють, щоб спірні проблеми вирішувалися під їх контролем [75].

Професійні медіатори визнають, що медіація як метод роботи з організаційними конфліктами часто не знаходить очікуваної підтримки, а навпаки зустрічає опір в організаціях. Джерела опору, це психологічні та організаційні бар'єри при використанні медіації в організаціях. Опір з боку роботодавців викликаний тим, що вони, перш за все, очікують завершення конфлікту для зменшення грошових витрат, тоді як серйозна медіація передбачає обговорення чинників що викликають конфлікт. Керівнику складно зрозуміти, що таке обговорення здатне принести відчутну вигоду в майбутньому. Опір з боку працівників викликаний тим, що працівники більшою мірою очікують роботу в форматі консультування і порад, тоді як реальна медіація передбачає серйозне обговорення глибоко персональних проблем, зачіпає негативні емоції, викликає стрес і хворобливі переживання. Як з боку керівника, так і з боку працівника особисті психологічні бар'єри на шляху медіації виникають через те, що вона вимагає глибокої особистої трансформації, відмови від «помилкового збереження обличчя», відкриття бар'єрів власного міжособистісного сприйняття і подолання помилкового розуміння ситуації [87].

Існують також організаційні бар'єри, які полягають в тому, що медіація порушує сформований баланс влади, тобто відносини статусу між керівником і працівником, норми організаційної культури, усталені організаційні конфігурації конфлікту. Опір можуть надавати працівники HR, які розглядають роботу з конфліктом як свою прерогативу, і гостро переживають вторгнення нових осіб і методів. Оскільки медіація передбачає конфіденційність, то з боку інших працівників даний метод може сприйматися як порушення індивідуального права на відкрите обговорення несправедливого ставлення, дискримінацію, порушення прав працівника, при тому що відкрите обговорення сприймається як часткове відновлення справедливості. Для реалізації роботи з конфліктами за допомогою медіації потрібно глибока підготовча робота в організації і необхідно навіть спеціальне навчання, що пояснює керівникам і персоналу релевантні можливості даного інструменту втручання в конфлікт [54].

У трудових колективах були виявлені причини опору медіації як з боку менеджменту, так і від персоналу в цілому. З боку менеджменту опір пояснювався відсутністю комерційної зацікавленості у вищих керівників; опором з боку лінійних менеджерів, – у підриві авторитету щодо права на використання дисциплінарних актів і відсутності розуміння змісту процесу медіації в цілому. З боку персоналу головним джерелом опору було названо відсутність довіри у працівників до процесу медіації та відсутність підтримки даного інструменту з боку колективу.

На думку Е. Рунессон, все вищевикладене пояснює, чому роботодавці в порівнянні з медіацією більш пріоритетним методом вважають самостійне неформальне обговорення конфліктного інциденту, як тільки він стався. Навіть ті роботодавці, які коли-небудь мали досвід використання медіації, вважають за краще спиратися при роботі з конфліктом на інші форми роботи: багато хто з них використовують для роботи з конфліктними ситуаціями підготовлених HR менеджерів; а решта тренують лінійних менеджерів для роботи з конфліктами [54].

На сьогоднішній день немає передумов до того, щоб медіація набула масового поширення в сфері управлінських конфліктів, як швидкий і зручний спосіб вирішення розбіжностей сторін трудових відносин. Причини цього досить численні – від недостатньої інформованості учасників трудових відносин до відсутності ринку професійних медіаторів. Власне, немає і передумов до того, щоб цей ринок склався: немає достатнього корпусу професійних медіаторів, немає чітких процедур доступу до медіації та каналів зв'язку між учасниками, немає зрозумілих чинників, що впливають на ціноутворення (сфера застосування, зайнятість), немає розуміння, хто є цільовою аудиторією і хто визначає попит, відсутність законодавства [72].

Підсумовуючи вище викладене, можна сказати що, медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона (медіатор) допомагає врегулювати конфлікт, сприяючи створенню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор в свою чергу полегшує процес спілкування між сторонами, розуміючи

позиції і інтереси сторін, фокусує сторони на їх інтересах і шукає продуктивне вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до свого власного рішення своїми силами, застосовуючи різні техніки.

Медіація є відносно новим методом у практиці вирішення управлінських конфліктів і застосовується досить обмежено, вона може виявитися надзвичайно корисною у запобіганні суперечок і могла б застосовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі управління. На сьогодні медіація є найбільш поширеним методом альтернативного вирішення спорів.

Професійні медіатори визнають, що медіація як метод роботи з організаційними конфліктами часто не знаходить очікуваної підтримки, а навпаки зустрічає опір в організаціях. Джерелами опору є психологічні та організаційні бар'єри при використанні медіації в організаціях.

Наразі немає передумов, щоб медіація набула масового поширення в сфері вирішення управлінських конфліктів, як конструктивний спосіб вирішення розбіжностей сторін трудових відносин. Причини цього досить численні – від недостатньої інформованості учасників трудових відносин до відсутності ринку професійних медіаторів і законодавства про регулювання медіаторської діяльності.

Таким чином, щоб медіація стала дієвим і ефективним елементом корпоративного управління компанії, необхідно: прийняти політику, що передбачає оцінку кожного спору на предмет його медіабельності, вимагати від менеджерів докладати максимальних зусиль для вирішення спорів за допомогою переговорів або медіації, без продовження можливої подачі позову в суд; включити застереження про медіацію у всі контракти, а саме – передбачити, що перш ніж звертатися до суду, учасники спору повинні спробувати вирішити конфлікт за допомогою медіації; регулярно навчати співробітників навичкам медіації або проведення переговорів на основі інтересів, а не позицій.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МЕДІАЦІЇ У КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Механізми управління корпоративними конфліктами

Конфлікт в організації не просто психологічна і організаційна проблема для менеджерів, а й джерело розвитку організацій. Саме тому потрібно мати механізми повноцінного регулювання конфліктів – ними потрібно вміти управляти. В управлінській діяльності часто саме конфлікт допомагає з'ясувати проблему та позитивно її вирішити. Тому повна відсутність конфліктів в організації не тільки неможливо, але і небажано. Роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним управляють і завдання менеджера – вирішуючи конфлікт, отримати користь для справи.

Управління конфліктом – це свідома діяльність по відношенню до нього, що здійснюється на всіх етапах його виникнення, розвитку і завершення учасниками конфлікту або третьою стороною [3, с. 203].

Процес управління конфліктом включає в себе симптоматику, діагностику, профілактику, прогнозування, попередження, ослаблення, врегулювання, вирішення. Можливі також і ще такі дії як: припинення, подолання, усунення. Для того, щоб ефективніше управляти конфліктами, необхідно якомога раніше помічати виникнення проблемних ситуацій. Більш раннє виявлення проблемної ситуації сприяє зменшенню зусиль по її запобіганню і вирішенню.

«Мистецтво управління» полягає в завчасному розпізнаванні конфліктів, аналіз їх причин і перевірці того, який вид управління конфліктами буде найбільш ефективним, який, дозволить враховувати думки всіх учасників і буде перешкоджати ескалації. В ідеалі керівник є ведучим, який допомагає учасникам конфлікту бачити проблему в новому і більш великому ракурсі, для того щоб потім зрозуміти її та управляти нею [42].

В процесі організації роботи з управління конфліктами компанія може мати такі позиції:

Позиція 1. Відсутність процедур стосовно управління конфліктами. Через дану позицію проходить кожна українська компанія на початку діяльності. При створенні компанії всі зусилля менеджменту спрямовані в першу чергу на розвиток бізнесу, реалізацію проєктів і тільки в другу чергу — на побудову роботи з конфліктами. Як правило, на даному етапі всі конфлікти вирішуються керівником в односторонньому порядку. При цьому будь-яке управління конфліктами відсутнє. Звичайно, коли конфлікти виникають нечасто і не спричиняють значні негативні наслідки для бізнесу, це особливо не турбує керівництво компанії. Тому даний підхід при роботі з конфліктами також часто присутній у невеликих компаніях (до 30-50 співробітників) незалежно від терміну створення і роботи. Але в міру збільшення кількості конфліктів і проблем з їх вирішенням багато компаній приходять до наступного етапу — вирішення конфліктів згідно з правом [19, с. 167].

Позиція 2. Процес вирішення конфліктів, заснований на праві. До такого процесу відносяться: досудовий (претензія) і судовий порядок. В рамках процесу вирішення конфліктів, заснованого на праві, сторони діють відповідно до встановлених процедур нормами права.

Оскільки всі дії сторін конфлікту регламентовані нормами права, часто робота з конфліктом має більш формальний характер. При цьому робота з конфліктом швидше ведеться заради процесу і дотримання процедури, а не для вирішення протиріч сторін і врегулювання конфлікту. Але формальне дотримання процедур, заснованих на праві, не дозволяє домогтися ефективних результатів у вирішенні конфліктів. Саме у зв'язку з невдоволенням судовим способом вирішення конфліктів, навіть у країнах із прозорою судовою системою, наприкінці минулого століття почався розвиток альтернативних способів вирішення спорів. Тому після вирішення конфліктів на основі права з'явився процес вирішення конфліктів з урахуванням інтересів сторін [55, с. 460].

Позиція 3. Процес вирішення конфліктів, заснований на інтересах сторін. До даного процесу відносяться такі альтернативні способи вирішення конфліктів, як переговори, медіація і арбітраж. Загалом процес передбачає врегулювання

конфлікту, виходячи з потреб сторін. Тому в разі виникнення конфлікту учасники спору мають більше контролю над наслідками конфлікту. Управління конфліктами, засноване на інтересах сторін, є більш швидким, гнучким і менш витратним. Незважаючи на плани Кабінету міністрів і рекомендації Світового банку, українські компанії, як правило, не управляють конфліктами за допомогою альтернативних способів. Водночас альтернативні способи вирішення конфліктів не можуть бути вирішенням усіх проблем. Підхід, заснований тільки на інтересах сторін, не дозволяє вирішувати протиріччя, що вимагають дотримання певних правових норм. Наявність конфліктів, які можна вирішити тільки на основі права, призвела закордонні компанії до наступного етапу, заснованого на поєднанні двох підходів – права та інтересів сторін [47, с. 227].

Позиція 4. Інтегрована система управління конфліктами. Сучасною тенденцією в управлінні конфліктами є впровадження інтегрованих систем управління конфліктами для вирішення конфліктів за допомогою методів, заснованих на інтересах і правах сторін. Інтегровані системи управління конфліктами пропонують систематичний і комплексний підхід для попередження, управління і вирішення конфліктів у рамках компанії, а саме:

- виявляють причини виникнення конфліктів на ранніх етапах;
- інтегрують підхід спільного вирішення проблем у культурі компанії, заохочують переговори між учасниками спору;
- надають варіанти способів вирішення протиріч для всіх видів проблем компанії;
- вибудовують практику управління конфліктами з місією, цінностями компанії, впливаючи істотно на внутрішні культурні зміни [69].

По суті системи управління конфліктами дозволяють найбільш ефективно використовувати всі альтернативні способи вирішення конфліктів (переговори, медіацію, арбітраж), перш ніж звертатися до суду. Даний підхід дозволяє в разі скоротити кількість судових проваджень, і як результат – витрати компанії [41].

Більшість менеджерів компаній досить гнучко намагаються використовувати різні варіанти конфліктної взаємодії в залежності від ситуації, навіть не маючи спеціальної підготовки. Однак знання особливостей основних типів поведінки в конфлікті, їх переваг і обмежень важливо для профілактики конфліктів і ефективного управління людьми в цілому, саме тому доцільно зупинитися на короткому розгляді основних стратегій управління конфліктами за К. Томасом [57, с. 78].

К. Томас виділяє п'ять стратегій управління конфліктами, які може застосувати менеджер:

1. Ухилення – одна сторона конфлікту (або більше), може прагнути уникнути конфлікту, ігнорувати або придушити його. Вони можуть вдатися до бюрократичних процедур або заглушити конфлікт будь-яким іншим чином. Такий підхід не приведе до вирішення конфлікту. Ухилення буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з суб'єктивних і емоційних причин. Цей стиль частіше за все використовують реалісти за вдачею. Люди такого складу, як правило, тверезо оцінюють переваги і слабкості позицій конфліктуючих сторін. Навіть коли їх інтереси нівелюються, вони остерігаються необачного ув'язування в відкритий конфлікт, не поспішають приймати виклик при загостренні зіткнення, розуміючи, що єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці виявляється ухилення від участі в ній [12, с. 53].
2. Пристосування – одна сторона ставить інтереси іншої на перше місце і стримує свої власні, щоб зберегти деяку стабільність і придушити конфлікт. Знову ж таки, якщо причини конфлікту вроджені або стійкі, узгодження може ніколи не вирішити його. Внаслідок цього сторона яка йде на поступки може знизити рівень виконання. Поступка застосовується при будь-якому типі конфліктів. Але, мабуть, цей стиль поведінки найбільш підходить до конфліктів організаційного характеру, зокрема по ієрархічній вертикалі: підлеглий – керівник. В таких ситуаціях

буває вкрай необхідно дорожити підтримкою взаєморозуміння, дружним відношення і атмосферою ділової співпраці, не давати простору запальній полеміці, виразу гніву і тим більше погроз, бути постійно готовим поступитися власними перевагами, якщо вони здатні нанести збитків інтересам і правам опонента [12, с. 53].

3. Компроміс – часто представляється оптимальним рішенням: в англійській мові слово «компроміс» сприймається як позитивне і конструктивне. Після переговорів і суперечок кожна зі сторін йде на поступки. Однак обидві сторони щось втрачають, так що можна знайти і краще рішення. Здатність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування, тобто якість, особливо цінована в управлінській практиці. Не слід, проте, вдаватися до нього без потреби, поспішати з ухваленням компромісних рішень. Потрібно перевірити, чи ефективний в даному випадку компроміс порівняно з іншими стратегіями поведінки в конфлікті [12, с. 53].
4. Суперництво – це стан, коли сторони не співпрацюють, а намагаються дотриматися своїх інтересів і домогтися своїх цілей. Така ситуація створює переможців і переможених. Результатом є боротьба за владу, дисфункціональна поведінка і дії, які можуть виявитися руйнівними для організації або принаймні для однієї зі сторін [12, с. 54].
5. Співробітництво – з точки зору окремої сторони і з точки зору організації це оптимальне рішення. Розбіжності врегульовуються, сторони шукають нові рішення, створюється ситуація, коли всі виграють. Вигоди співробітництва безперечні: кожна сторона одержує максимальну користь при мінімальних витратах, але такий шлях просування до позитивного результату конфлікту по-своєму тернистий. Він вимагає часу і терпіння, мудрості і дружньої прихильності, уміння виразити і аргументувати свою позицію, уважного вислуховування опонентів, коли вони пояснюють свої інтереси, пошук альтернатив і злагодженого вибору в ході переговорів для взаємоприйняттого рішення. Нагородою за сумісні зусилля служить

конструктивний результат, спільно знайдений оптимальний вихід з конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії [12, с. 54].

Під час регулювання конфлікту при управлінні поведінкою персоналу в конфліктних ситуаціях вирішальну роль відіграє керівник. Керівник це особа в силу свого службового становища зацікавлена в підтримці конфліктів функціонально-позитивної спрямованості, і в попередженні та найшвидшому подоланні деструктивних конфліктів, що наносять своїми негативними наслідками збиток спільній роботі. Керівник наділений повноваженнями, має владу і має можливість впливати на своїх підлеглих, на їхню поведінку в конкретному конфлікті. Керівник в умовах конфлікту може виявитися в двох положеннях: суб'єкта (прямий учасник конфлікту); посередника – арбітр (примиритель конфліктуючих сторін). Як суб'єкт конфлікту керівник виявляється в ролі одного з опонентів, який відстоює свою точку зору, певні інтереси і займає позицію у відносинах з підлеглими йому людьми чи партнерами по ділових зв'язках, з інших підрозділів (організації). Діяльність керівника як посередника включає аналіз ситуації та врегулювання конфлікту. Аналіз конфліктної ситуації полягає в одержанні інформації про конфлікт, збиранні даних про нього; аналізі отриманої інформації, перевірці її вірогідності, оцінюванні конфліктної ситуації. Процес управління та врегулювання включає: вибір способу врегулювання конфлікту та типу медіаторства, реалізацію обраного способу, уточнення інформації та прийнятих рішень, зняття після конфліктної напруги у стосунках опонентів, аналіз досвіду врегулювання конфлікту [27, с. 265].

Керівник одержує інформацію про конфлікт із різних каналів. Якщо отримана інформація вказує на небезпечний розвиток конфлікту, то керівник припиняє протистояння опонентів чи обмежує їхню взаємодію.

На ефективність управління та врегулювання конфлікту впливає вибір керівником способу його розв'язання. Володіючи владою стосовно підлеглих, керівник може реалізувати кожний із типів медіаторства. Існує два підходи до розуміння ролі керівника в управлінні конфлікту. Перший полягає в тому, що

керівникові доцільно орієнтуватися в конфлікті на роль посередника, а не арбітра. Другий підхід полягає в тому, що керівникові необхідно вміти застосовувати всі типи медіаторства [28].

За згодою опонентів керівник може винести проблему на збори колективу чи на нараду експертів, залучити до посередництва неформальних лідерів або друзів опонентів. Після конфліктний період характеризується переживаннями учасників, осмисленням ними своєї поведінки. Відбувається корекція самооцінок, домагань, ставлення до партнера. Керівникові з метою зняття після конфліктної напруги доцільно допомогти опонентам здійснити самокритичний аналіз того, що мало місце, щоб не допустити виникнення негативних моментів у стосунках, упередженості [26].

Вирізняють чотири види ставлення керівника до конфліктної ситуації:

1. Прагнення уникнути неприємностей. Керівник веде себе так, як ніби нічого не сталося. Він не помічає конфлікту, відмежовується від вирішення питання, пускає ситуацію на самоплив, не ускладнює власне життя. В результаті збільшується кількість випадків грубого порушення дисципліни, погіршується соціально-психологічний клімат, так як в конфлікт втягується все більша кількість людей, невирішені суперечки яких руйнують колектив [8, с. 43].
2. «Реалістичне» ставлення до дійсності. Поводиться так, щоб, з одного боку, не турбувати колектив і адміністрацію, а з іншого – не псувати відносини з людьми. Керівник не суперечить опонентам, прагнучи, пом'якшити конфліктні відносини умовляннями, але після використання цієї техніки, це призводить до того, що його перестають поважати [8, с. 43].
3. Активне ставлення до того, що відбулося. Керівник визнає наявність критичної ситуації і не приховує конфлікту від вищого керівництва і колег. Він не ігнорує те, що трапилося і не намагається догодити усім, а діє відповідно до власних моральних принципів і переконань, ігноруючи індивідуальні характеристики особистості конфліктуючих підлеглих,

ситуацію в колективі, причини конфлікту. В результаті складається ситуація зовнішнього благополуччя, припинення сварок та порушень дисципліни [22, с. 117].

4. Творче ставлення до конфлікту. Керівник поводить себе відповідно до ситуації і вирішує конфлікт з найменшими втратами. У цьому випадку він свідомо і цілеспрямовано, з урахуванням всіх супутніх явищ знаходить вихід з конфліктної ситуації. Він враховує об'єктивні і суб'єктивні причини конфлікту, не приймає поспішних рішень [8, с. 44].

Дуже часто в ситуації конфлікту люди неправильно сприймають власні дії, наміри і позиції, так само як вчинки і точки зору опонента. Власні вчинки вважаються благородними і корисними, а вчинки опонентів – шкодять справі і несправедливими. Кожен з супротивників бачить помилки іншого, але не усвідомлює таких же недоліків у себе самого. Як правило, кожна з конфліктуючих сторін схильна не помічати змісту власних дій стосовно опонента, але обурено реагує на дії опонента. Навіть тоді, коли супротивники усвідомляють, що чинять однакові дії по відношенню один до одного, все одно власні дії сприймаються кожним з них як припустимі і законні, а дії опонента – як нечесні і неприпустимі. Це відбувається за рахунок того, що дуже часто кожний з партнерів надмірно спрощує ситуацію конфлікту, причому так, щоб це підтверджувало його уявлення про те, що його вчинки гарні і правильні, а дії партнера – навпаки, погані і неадекватні.

Відкрите й ефективне спілкування конфліктуючих сторін – це основна умова конструктивного вирішення конфліктів. Однак найчастіше в конфліктній ситуації комунікація погіршується. Тим часом комунікація може допомогти тільки тоді розв'язати конфлікт, коли обидві сторони шукають способу досягти взаєморозуміння [9, с. 56].

Контроль емоційної сфери необхідний, коли людина знаходиться в гострому емоційному стані через конфлікт. Один з ефективних засобів пологотання гніву є допомога один одному у звільненні від цих почуттів. Люди отримують психологічне звільнення, навіть якщо вони просто розповідають про свої

проблеми. Тому має сенс на самому початку конфлікту піти на ризик і як можна повніше, нехай навіть у різкій формі, висловити один одному власні позиції, що відчуваєш, але це призведе до позитивного результату тільки в тому разі, якщо говориш про власні почуття, викликані вчинком опонента, а не його особистістю. Крім того, опонент повинен бути готовий вислухати сторонню думку і про свої вчинки. В іншому випадку відбувається загострення конфлікту [9, с. 57].

Створенню клімату взаємної довіри і співпраці може сприяти вияв довіри шляхом готовності відкрити свою незахищену позицію, прагнення до згоди і взаєморозуміння з опонентом, небажання використовувати слабкі і вразливі його місця. Конфлікт вирішується успішніше, якщо обидві сторони зацікавлені в досягненні деякого загального результату, який спонукає їх до співпраці. Досвід спільної діяльності в ім'я досягнення загальної мети зближує партнерів, дозволяє відкривати нові, додаткові способи подолання труднощів і неприємностей, пов'язаних з вирішенням конфлікту. Успішне вирішення спільних завдань підвищує також ступінь взаємної довіри, що полегшує ризик відвертості в спілкуванні.

Одним з кращих методів управління, що запобігає дисфункціональним конфліктам, є роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника в підрозділі. Тут повинні бути згадані такі параметри як рівень результатів, який повинен бути досягнутий, хто надає і хто отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Причому, керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а з тим, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній даній ситуації [24, с. 86].

Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд, це встановлення ієрархії повноважень, що упорядковує взаємодію людей, при прийнятті рішень. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності по якомусь питанню, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиного центру

рішень полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися [21, с. 47].

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, міжфункціональні групи, цільові групи. Винагороду також можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, роблячи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Люди, які вкладають свій внесок у досягнення комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб або груп.

Одним з найважливіших елементів яким керівник повинен володіти і використовувати в управлінні корпоративними конфліктами це – медіація [22, с. 35].

Існують різні варіанти застосування медіації у сфері корпоративного управління конфліктами. У деяких компаніях керівництво усвідомлює можливість створення спеціальних внутрішніх підрозділів або відділів/служб медіації, що займаються врегулюванням суперечок, які виникають усередині компанії чи з контрагентами до того, як суперечка може буде передана до суду. У разі використання внутрішньої медіації – немає необхідності вводити нові штатні одиниці, так як медіації можуть навчитися як юристи, HR-фахівці, так і менеджери середньої ланки [82].

Службу внутрішньої медіації впроваджують на підприємствах, які прагнуть розпізнавати та управляти конфліктами вже на ранніх стадіях ескалації. З цією метою в організаційну структуру, здебільшого HR-ми, вводиться позиція (або декілька) внутрішнього медіатора який проходить спеціальне навчання. Також, на великих підприємствах, така служба може бути окремою структурною одиницею. Основним завданням внутрішнього медіатора є діагностика та

управління конфліктами на робочому місці (всередині організації), як індивідуальними, так і колективними. Внутрішні медіатори ефективно залучаються і для вирішення конфліктів між підприємствами, в тому числі для роботи зі скаргами клієнтів [23, с. 168].

В кінцевому результаті на підприємстві виникає окрема та незалежна структурна одиниця з одним або більше медіаторами (конфлікт-менеджерами), до якої працівник або керівник може звернутись конфіденційно, швидко та в будь-який час. Тут і буде прийматись рішення, який метод буде застосовано для вирішення конфлікту: медіація, коучінг чи інші. Впровадження такої служби (системи) докорінно змінює культуру поводження з конфліктами всередині організації та дозволяє працівникам відверто спілкуватись стосовно предметів конфлікту або з внутрішнім медіатором, або зі своїм керівником, що дозволяє швидко вирішувати конфлікти. В ідеалі внутрішній медіатор є в першу чергу власне медіатором, і лише другорядно може виконувати інші функції, які йому доручають.

Виходячи з вищевикладеного, основним недоліком/бар'єром для створення таких служб на підприємстві є неготовність керівництва «віддавати» свої компетенції. Часто керівники очікують від відділу кадрів або юристів підтримки у вирішенні конфліктів таким чином, щоб керівнику не доводилось виступати в ролі судді або арбітра і розраховують на самостійність та відповідальність як працівників, так і відділу кадрів або юристів, але здебільшого ці спеціалісти, і самі керівники не володіють знаннями та навичками щодо вирішення конфліктів шляхом досягнення консенсусу, через вивчення та задоволення інтересів та потреб сторін таким чином, щоб досягнути рішення «виграшу». Оскільки довіра є ключовою передумовою успішної медіації, вважають, що приблизним алгоритмом успішного впровадження такого розширеного функціоналу будуть наступні кроки: вибір спеціаліста; навчання даного спеціаліста; презентація керівником нового функціоналу даного спеціаліста-медіатора із презентацією самої медіації, демонстрацією переваг вирішення конфліктів через медіацію та наведенням прикладів; додаткові окремі консультації з керівниками відділів з

метою дати керівникам простір для того щоб задати питання та отримати на них відповіді; постійний контроль за впровадженням процесом; постійний зворотній зв'язок [52, с. 83].

Медіативний менеджмент передбачає впровадження медіації в якості управлінської концепції в організації в цілому на всіх рівнях, тобто навчання працівників медіативним технікам та навичкам. Ця концепція передбачає закріплення медіації в якості повноцінної частини управління підприємством, і всі працівники проходять навчання медіації: керівники та ключові спеціалісти вивчають медіацію в якості конкретного інструменту комунікацій та управління, а інші працівники проходять ознайомлення із основними медіаційними техніками [74].

Окрім допомоги в переговорах, медіативний менеджмент відіграє важливу функцію для попередження конфліктів, що активно допомагає скорочувати витрати, в тому числі втрати від ескалації конфліктів. Таким чином, підприємство починає економити ще до того, як ці втрати виникнуть.

У випадку залучення медіатора зі сторони всі принципи медіації можуть бути дотримані без застережень, чого не завжди можна досягнути при внутрішніх медіаціях. Залучення стороннього медіатора має також свої переваги у випадках, коли конфлікт досягнув високих рівнів ескалації або зачіпає дуже широке коло учасників, та в ньому залучені топ-менеджери, або топ-менеджер і власник, або ж ми маємо справу з колективними трудовими спорами або шахрайством. Незалежний медіатор проводить процес медіації відповідно до звичної схеми із використанням всіх відомих технік комунікації та переговорів [74].

Варто відмітити, що організаційна медіація не набуває в нас такого поширення, як наприклад, в європейських країнах через недостатню обізнаність людей з процесом медіації і, звідси, недостатню довіру до процесу з дивною назвою.

Зовнішня медіація на сучасному етапі розвитку організаційної культури в Україні є найбільш ефективною через те, що сторонній медіатор може допомогти не лише вирішити один конкретний конфлікт, а й «прищепити» бажання

системно попереджувати та управляти конфліктами, бути посередником та помічником в передачі медіативних компетенцій [81].

3.2. Ефективні комунікаційні практики під час вирішення конфліктів

Комунікація виникає між суб'єктами, які беруть участь у спільній діяльності, орієнтованої на досягнення певної мети. Від якості комунікації залежать взаєморозуміння, узгодженість дій, чіткість пріоритетів учасників спільної справи. Чим більше людей беруть участь у колективній діяльності, тим важливіша роль управління комунікацією – для забезпечення ефективності роботи і отримання запланованого результату, своєчасного вирішення конфліктів [16, с. 78].

Варто відмітити, спілкування – складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжуваний потребами спільної діяльності. Цей процес включає в себе обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття і розуміння іншої людини, усвідомлення своїх мотивів.

Структура спілкування має три взаємопов'язані функціональні сторони: комунікативна (обмін інформацією між людьми); інтерактивна (організація взаємодії між індивідами, обмін діями); перцептивна (процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення взаєморозуміння).

Комунікативна сторона спілкування характеризується умінням встановлювати контакт; аргументованістю і логічністю при передачі інформації; адекватністю ситуації спілкування; ефективністю використання вербальних і невербальних засобів спілкування. Для ефективної комунікації характерне: досягнення взаєморозуміння партнерами, краще розуміння ситуації і предмета спілкування (визначеність в розумінні ситуації сприяє вирішенню проблем, забезпечує досягнення цілей з оптимальним витрачанням ресурсів) [16, с. 79].

Причинами неефективної комунікації, що посилюють конфліктні тенденції, можуть бути:

- стереотипи – спрощені думки щодо окремих осіб або ситуацій, в результаті неможливий об'єктивний аналіз і розуміння людей, ситуацій, проблем;
- упереджені уявлення – схильність відкидати все, що суперечить власним

поглядам;

- погані відносини між людьми: якщо ставлення людини вороже, то важко його переконати в справедливості вашого погляду;
- відсутність уваги і інтересу до співрозмовника, а інтерес виникає, коли людина усвідомлює значення інформації для себе (за допомогою цієї інформації можна отримати бажане або попередити небажаний розвиток подій);
- нехтування фактами, тобто звичка робити висновки за відсутності достатнього числа фактів;
- помилки в побудові висловлювань: неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність, тощо;
- невірний вибір стратегії і тактики спілкування [44, с. 80].

Найважливіша навичка ефективної комунікації полягає в тому, щоб виробляти здатність свідомо розрізняти різні ситуації: від спостереження – домислення – до аналізу.

Навички ефективної комунікації, які допомагають уникати загострення конфліктних ситуацій:

- вміння почути і побачити те, що важливо для партнера по спілкуванню, дізнатися його потреби і прагнення, навіть якщо він не вміє спілкуватися;
- вміння залишатися «включеним» в процес спілкування незважаючи на те, що співрозмовник говорить грубо і лається;
- вміння краще розуміти, які потреби, прагнення та бажання ховаються за засмученнями, розгубленістю, протидією і засудженням;
- здатність помічати тонкі і часом разючі відмінності між психосоматичними відчуттями, на кшталт «мені сумно», і чуттєво-інтерпретованими відчуттями, на кшталт «я відчуваю, що мене зрадили»;
- здатність бачити тонку різницю між проханням і вимогами;;
- здатність усвідомлювати той факт, що якщо щось важливо для іншої людини, з цього не випливає зобов'язання це зробити; що розуміння людей зовсім не означає згоду; що розуміння їх не означає те, що вони мають

рацію, а інші ні. Ці невірні переконання – ключові причини нерозуміння через які виникають конфлікти [43, с. 5].

Однією з найважливіших медіаційних технік при вирішенні конфліктів є вміння слухати співрозмовника. Більшість людей удосконалює комунікативні навички і вміння упродовж життя, змінюючи в собі усталені звички, виховуючи щирий інтерес до людей і до того, про що вони говорять, засвоюючи прийоми професійного слухання. Це, в свою чергу, дозволяє не тільки привернути співрозмовника до себе, зуміти зрозуміти його точку зору, але й впливати на неї. Варто також пам'ятати, що кращий співрозмовник не той, хто вміє добре говорити, а той, хто вміє слухати. Люди, здебільшого, схильні слухати інших тільки після того, як вислухають їх [59, с. 378].

Фізична здатність людини слухати ще не означає здатності почути і зрозуміти. В результаті, наша оцінка випереджає розуміння. Чути – значить вловлювати ключові слова і думки, запам'ятовувати (фіксувати), аналізувати. Активне слухання означає прийняття людини (при цьому погоджуватися з нею зовсім не обов'язково) і готовність зрозуміти його точку зору (навіть якщо вона відрізняється від позиції медіатора) [66, с. 115].

Слухання – це процес, у ході якого між людьми встановлюються зв'язки, виникає відчуття взаєморозуміння, яке робить ефективним будь-яке спілкування. Слухання може відбуватися у рефлексивній, не рефлексивній так і у емпатичній формах. Зокрема, не рефлексивне слухання, дає співрозмовнику можливість висловитися, і полягає в умінні мовчати. Співрозмовнику хочеться висловитися, щоб його почули, і його менше за все цікавлять зауваження інших учасників. Упродовж розмови необхідно дивитися на свого партнера, позою, жестами та мімікою висловлюючи увагу і готовність слухати, записувати важливі моменти бесіди, інакше кажучи, це слухання без втручання, без відображення відчуттів [11, с. 78].

Емпатичне (активне) слухання дозволяє переживати ті ж почуття, які переживає співрозмовник, відображати ці почуття, зрозуміти емоційний стан співрозмовника і розділяти його. При активному слуханні не дають порад, не

прагнуть оцінити співрозмовника, не моралізують, не критикують, не повчають [73, с. 8].

Активне слухання – це мистецтво розуміння, процес розшифровки сенсу повідомлень, з'ясування реального значення повідомлення. Активний слухач повинен запевнити співрозмовника, що все сказане буде вірно зрозумілим. Таке послання, дане людині в якості базової основи розмови, вплине на його образ думок і почуттів по відношенню до себе та інших [76].

Найпоширеніша помилка менеджерів при вирішенні конфліктів в намаганні схилити співрозмовника до своєї точки зору – це прагнення дуже багато говорити самим. Слід давати можливість виговоритися співрозмовникові, задавати йому питання для підтримки довіри. Такий підхід дасть змогу позитивно налаштувати співрозмовника за умов використання медіаційних практик, та сприятиме встановленню взаємоповаги в цілому [78].

Активне (емпатичне) слухання вимагає концентрації уваги і мобілізації внутрішніх сил. В цьому випадку необхідно докласти зусиль, щоб зрозуміти точку зору співрозмовника. Слухати його, сприймати те, що він говорить, відкладати отриману інформацію у своїй пам'яті, а потім, при необхідності, повертатися до неї. Потрібно не тільки зосередитися на тому, що говорить інша людина, але і розуміти мову його тіла, контролювати свою власну невербальну поведінку, продумувати відповіді на поставлені питання і думати, що запитати. Уміння слухати неупереджено, відкрито, даючи знати іншій людині, що він почутий, це не менш важливий навик, ніж уміння ставити запитання [76].

Методику активного слухання має сенс застосовувати, коли людина сама хоче поділитися якимись переживаннями. Розуміння відбувається на двох рівнях: емоційному (співрозмовник впевнений, що до партнера дійшли його переживання) і інтелектуальному (співрозмовник відчуває, що партнер усвідомлює, про що ведеться розмова) [78].

Серед основних маркерів усвідомленості інформації при спілкуванні між конфліктуючими сторонами можна назвати:

– вираз прихильності: співрозмовнику треба дати зрозуміти, що він почутий

і зрозумілий. Це досягається жестами, мімікою, позою, голосом.

- повернення до сказаного: повторення слів або цілих фраз, тільки що вимовлених співрозмовником, – це ясний сигнал, що його слухають, а думки і почуття, тільки що висловлені ним, важливі і знайшли відгук.
- прояснення сенсу: вислухавши співрозмовника, слід за допомогою питань прояснити сенс його слів;
- підведення підсумків почутого: підведення підсумків допоможе продемонструвати співрозмовнику намір досягти взаєморозуміння [78].

При застосуванні техніки активного слухання використовують різні прийоми:

1. Ехотехніка (перефразування) – це думка, сказана інакше. Головна мета ехотехніки є уточнення інформації, демонстрування співрозмовнику, що він почутий, подача звукового сигналу «я такий же, як ти». Її суть полягає в тому, що ви повертаєте співрозмовнику його висловлювання (одну або кілька фраз), сформулювавши їх своїми словами і випереджаючи вступними фразами. Для перефразування обираються найбільш істотні, важливі моменти повідомлення. При «поверненні» репліки не варто інтерпретувати сказане. Особливістю цієї техніки є те, що вона найбільш корисна в тих випадках, коли мова співрозмовника здається нам зрозумілою. Часто така «зрозумілість» виявляється ілюзією, і істинного з'ясування обставин справи не відбувається. Перефразування легко і невимушено вирішує цю проблему. Ехотехніка дозволяє дати співрозмовнику уявлення про зрозумілість сказаного і наштовхнути на обговорення того, що в його словах є найбільш важливим.. Перефразовуючи – допомагаємо співрозмовнику почути його висловлювання з боку, можливо, помітити в них помилки, чітко усвідомити і сформулювати свої думки. Крім того, використовуючи «відлуння», можна виділити час на обдумування, що особливо важливо в ситуаціях, коли не відразу можна знайти, що сказати у відповідь [2].
2. Резюмування – це підведення підсумків, виділення головної думки,

відтворення слів партнера в стислому і узагальненому вигляді. Основне призначення прийому – показати, що співрозмовник вловив повідомлення цілком, а не будь-яку частину. Резюмування допомагає при обговоренні, розгляді претензій, вирішенні проблем. Воно особливо ефективно, якщо обговорення затягнулося або виявилось в глухому куті [80];

3. Емоційний повтор – коротке повторення почутого, бажано з ключовими словами і оборотами співрозмовника. Іноді доречно висловити ентузіазм, який активізує зворотний зв'язок при спілкуванні [80];
4. Уточнення (з'ясування) – звернення до співрозмовника за деякими уточненням. Ефективність з'ясування багато в чому залежить від техніки постановки питань, які мають бути відкритими. З їх допомогою можна зібрати дуже корисну інформацію, яка відкриє внутрішній зміст бесіди. Уточнюючі питання пояснюють обом співрозмовникам деталі, втрачені в розмові. Таким чином можна показати співрозмовнику, що партнер зацікавлений в тому, що він чує. За допомогою питань впливають на ситуацію так, щоб вона розвивалася в потрібному вам напрямку. Так в розмові можна виявити брехню і її підґрунтя, не викликаючи з боку співрозмовника ворожості [2];
5. Логічний наслідок (розвиток ідеї) – це коли слухач виводить логічний наслідок з висловлювань співрозмовника. Метод дає можливість уточнити зміст сказаного, отримати інформацію без прямих запитань. Ця техніка відрізняється від попередніх тим, що не просто перефразується або резюмується висловлювання співрозмовника, а робиться спроба вивести з нього логічний наслідок, висунути припущення про причини почутого. У багатьох випадках розвиток ідеї абсолютно необхідний, однак слід уникати поспішності у висновках та вживати некатегоричні формулювання і м'які тони [60].

При не рефлексивному слуханні потрібно глибоко вбирати все, що говорить співрозмовник, без будь-якого відбору і сортування. Тому, застосовуючи не рефлексивне слухання (іншими словами, уважне мовчання) необхідно постійно

давати співрозмовнику сигнали, що зосереджені на його словах. Таким сигналом може бути кивок голови, позитивні репліки і навіть легка зміна виразу обличчя – невербальна поведінка [78].

Активне слухання включає відповідні невербальні знаки, які демонструють увагу до співрозмовника:

- зоровий контакт: тривалість прямого погляду в очі співрозмовника не повинна перевищувати три секунди;
- активна поза: слухання відбувається з виразною мімікою, ясним обличчям, тощо;
- вербальні знаки: ім'я співрозмовника, подача співрозмовнику сигналів про увагу до нього певними репліками;
- дзеркальне відображення: прояв емоцій, які співзвучні емоціям співрозмовника [82].

Також медіатору необхідно притримуватися правила активного слухання:

1. Необхідно налаштуватися на слухання: забути про свої проблеми, свої переживання, намагатися відмовитися від готових установок і упереджень щодо конфліктуючих сторін;
2. У своїй реакції на слова співрозмовника треба відобразити емоції, які стоять за його висловом. Продемонструвати співрозмовнику, що його почуття вами правильно зрозумілі;
3. Необхідно тримати паузу. Після відповіді співрозмовнику треба промовчати, дати всіх час подумати подумати;
4. Коли партнер збуджений і бесіда складається таким чином, що він говорить не закриваючи рота, досить просто підтримувати розмову короткими фразами [46, с. 82].

Умови, за яких активне слухання корисно: коли необхідно перевірити, чи правильно сприймається емоційний стан іншої людини; коли маєте справу з сильними емоціями; коли проблема іншої людини емоційна за своєю суттю; коли людина намагається змусити прийняти певне рішення. Уміння слухати ефективно, як і схильність до неефективного слухання, – навичка яка може бути

засвоювана і найчастіше входить в звичку. Щоб навчитися такому слухання, потрібно багато зусиль, але згодом це значно економить час, енергію співрозмовників, оскільки не треба витрачати зусиль на усунення помилок від неправильного сприйняття або нерозуміння. Перш за все потрібно відкрити свій розум для сприйняття і щиро захотіти навчитися активному слуханню [65].

За допомогою активного слухання можна реалізувати такі завдання: прояснити почуття іншої людини; структурувати складні емоційні стани; визначити проблему більш точно; дозволити опонентам вирішити проблему або зрозуміти, в якому напрямку її потрібно вирішувати; підвищити самооцінку опонента [71].

Управління конфліктом – це система заходів, спрямована на запобігання процесам гострого протистояння. В процесі організації роботи з управління конфліктами кожна компанія може проходити такі основні етапи: від відсутності процедур стосовно управління конфліктами до інтегрованої системи управління ними.

Більшість менеджерів компаній досить гнучко намагаються використовувати різні варіанти конфліктної взаємодії в залежності від ситуації, навіть не маючи спеціальної підготовки. Однак знання особливостей основних типів поведінки в конфлікті, їх переваг та обмежень важливе для попередження і ефективного управління ними. К. Томас на сьогоднішній момент розробив найбільш ефективну модель врегулювання конфліктів, яку називають нормативною. Згідно його досліджень існує п'ять стратегій управління конфліктами, які може застосувати менеджер це: ухилення, пристосування, компроміс, суперництво, співробітництво.

Велика кількість керівників компаній досить гнучко намагаються використовувати різні варіанти конфліктної взаємодії в залежності від ситуації. Медіація є, одним із найважливіших елементів, якими вони повинні володіти і використовувати в управлінні корпоративними конфліктами.

Медіація, як альтернативна судовому розгляду процедура вирішення спорів, економічно ефективна й доцільна та дає змогу: знайти вирішення, що влаштовує

всі сторони конфлікту; оптимізувати час на підготовку до розгляду й розгляд справи в суді; заощадити кошти; зберегти партнерські відносини; одержати задоволення від способу й результату вирішення конфлікту; запобігти виникненню подібних конфліктів у майбутньому; підвищити вірогідність того, що прийняте сторонами спільне рішення буде виконано; забезпечити конфіденційність вирішення конфлікту; гарантувати виконання рішення.

Базова суть медіаційної техніки, що застосовується при вирішенні конфліктів полягає у вмінні слухати конфліктуючі сторони. Активне слухання дозволяє точніше розуміти почуття, думки співрозмовника за допомогою особливих прийомів: перефразування, резюмування, емоційного повтору, уточнення, логічного наслідку. Активне слухання дозволяє переживати ті ж почуття, які переживає сам співрозмовник, відображати ці почуття, розуміти емоційний стан співрозмовника і розділяти його.

В Україні медіація є відносно новим методом у практиці корпоративного управління і застосовують її на сьогоднішній день досить обмежено, хоча вона може виявитися надзвичайно ефективною у запобіганні конфліктам. Прогнозовано, що медіація могла б використовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі корпоративного управління у позасудовому порядку.

Потреба в медіації є значною в Україні, адже керівники навчилися управляти підприємствами, але так і не навчилися досягати згоди між собою без допомоги вищих органів державного управління чи суду. Сьогодні медіація – це сучасний, цивілізований спосіб виходу з конфліктної ситуації в організації, яка зацікавлена в своєму розвитку і розвитку своїх співробітників.

РОЗДІЛ 4. ДОСЛІДЖЕННЯ «ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ КЕРІВНИКАМИ МЕДІАЦІЇ ПРИ ВИРІШЕННІ УПРАВЛІНСЬКИХ КОНФЛІКТІВ»

4.1. Програма дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів»

Актуальність дослідження: На сьогодні питання конфліктів виступає об'єктом підвищеної уваги в різних галузях управлінського менеджменту. Насиченість нашого життя різного роду конфліктами – внутрішньо-особистісними, міжособистісними, внутрішньо груповими – диктує необхідність розробки проблеми ефективного управління ними. Керівники у своїй діяльності часто стикаються з конфліктами, які ставлять їх перед необхідністю оволодіти вміннями і навиками управлінського впливу на конфлікти в організації. Ефективність врегулювання керівником виникаючого в організації конфлікту визначається, перш за все, вибором способу його вирішення – конкретного шляху зняття певної суперечності, що лежить в основі конфлікту.

Конфлікт дезорганізує роботу організації, переводить робочий колектив у стан, коли працівниками починають керувати емоції, а не розум. Тому однією з функцій менеджера є вміння запобігати виникненню конфліктних ситуацій, мінімізувати їх наслідки, вирішувати спори, переорієнтовувати людей з ворожнечі інтересів до співпраці і взаєморозуміння. Основне протиріччя полягає, в тому що, з одного боку, існує необхідність управління конфліктами і стресами в організації, а, з іншого боку, недостатньо розроблені ефективні кадрові та соціальні технології для їх раннього попередження, врегулювання, вирішення та управління, адекватні рівню професійної компетентності керівників організацій.

На даний час в практиці вирішення конфліктів керівники різних рівнів в компаніях все частіше намагаються використовувати різні технології, в тому числі і технології медіації. Первинно медіація більше застосовувалася у юридичних спорах, але наразі її сфера застосування є більш широкою. На сьогоднішній день в управлінській сфері вона поки не стала широко

розповсюдженою з таких причин як, погана по інформованість, відсутність законодавства.

Проте медіація і її технології вже не вперше виявляються надзвичайно ефективними у запобіганні суперечкам і могли б застосовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі корпоративного управління.

Об’єкти дослідження: керівники різних ланок підприємств міста Києва, у віці 25–55 років.

Предметом дослідження є ставлення керівників підприємств різних ланок організації до використання медіації при вирішенні конфліктів.

Мета – дослідити обізнаність та готовність керівників підприємств щодо застосування медіації при вирішенні управлінських конфліктів.

Завдання дослідження:

1. Дізнатися, як часто виникають конфлікти в організаціях;
2. Визначити, до якого способу вирішення конфлікту може вдатися менеджер;
3. Оцінити яка кількість керівників знає про таку технологію врегулювання конфліктів, як медіація;
4. Проаналізувати, які можливості медіації є найбільш привабливими для менеджерів управлінців;
5. Визначити, якими, на думку керівників, компетенціями повинен володіти медіатор;
6. Уточнити, що на думку опитаних керівників могло б перешкодити їм звернутися до медіатора при вирішенні конфлікту;
7. Зрозуміти чи готові керівники до впровадження, технологій альтернативного вирішення спорів, зокрема таких як медіація, у своїх компаніях при вирішенні конфліктів.

Гіпотези дослідження, що впливають із вищезазначених завдань:

1. Менеджери компаній не готові визнавати, що в їх організаціях часто виникають конфлікти;

2. Керівники мають різні уявлення про врегулювання конфліктів на підприємстві, на сьогоднішній день більшість з них вважає, що вони можуть самотужки займатися їх вирішенням і лише частина з них вважає що потрібно звертатися до кваліфікованого спеціаліста;
3. На сьогодні побутує думка, що медіацію знають лише обрані, і що більшість керівників комерційних підприємств ніколи не чули про дану методику врегулювання конфліктів;
4. Певна кількість керівників, які чули про медіацію вбачають в ній лише привабливість у сенсі відсутності судового розгляду та проблем, що його супроводжують;
5. Управлінці вважають, що емпатія та вміння слухати опонента є унікальними компетенціями медіатора, в свою чергу більшість не готова звертатися до медіатора у зв'язку з побоюванням розголошення інформації;
6. Переважна більшість керівників не готові застосовувати, таку технологію альтернативного вирішення спорів, як медіація у своїй компанії.

Сукупність респондентів: у даному експертному опитуванні брали участь 50 респондентів, які займають керівні посади різного рівня у підприємствах м. Києва, що працюють у різних галузях (страхування, фінансовий сектор (банки, лізингові компанії), АПК, автобізнес), та в таких компаніях як: AVIS, Budget Ukraine, ProCreditBank, Страхові компанії УСГ та Інго-Україна, АХА страхування, Торговий дім «Насіння», Порше Захід та інші.

Обґрунтування методу дослідження: Дослідження проводилося у жовтні 2018 року, шляхом телефонного опитування за попередніми домовленостями з 50 керівниками. Такий спосіб був обраний, виходячи з побажань респондентів. Керівники підприємств мають малий ресурс часу. Перевагою даного методу можна вважати отримання відкритих та оперативних відповідей. Список питань формулювався на основі мети і завдань дослідження.

Інтерпретація понять:

Конфлікт – зіткнення протилежних інтересів і поглядів, напруження і крайнє

загострення суперечностей, що призводить до активних дій, ускладнень, боротьби, що супроводжуються складними колізіями.

Медіація – вид альтернативного врегулювання спорів, метод вирішення спорів із залученням посередника (медіатора), який допомагає сторонам конфлікту налагодити процес комунікації і проаналізувати конфліктну ситуацію таким чином, щоб вони самі змогли обрати той варіант рішення, який би задовольняв інтереси і потреби усіх учасників конфлікту.

Медіатор – посередник, незалежна, третя особа, яка здійснює допомогу сторонам у вирішенні конфлікту в процесі медіації.

Емпатія – розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання.

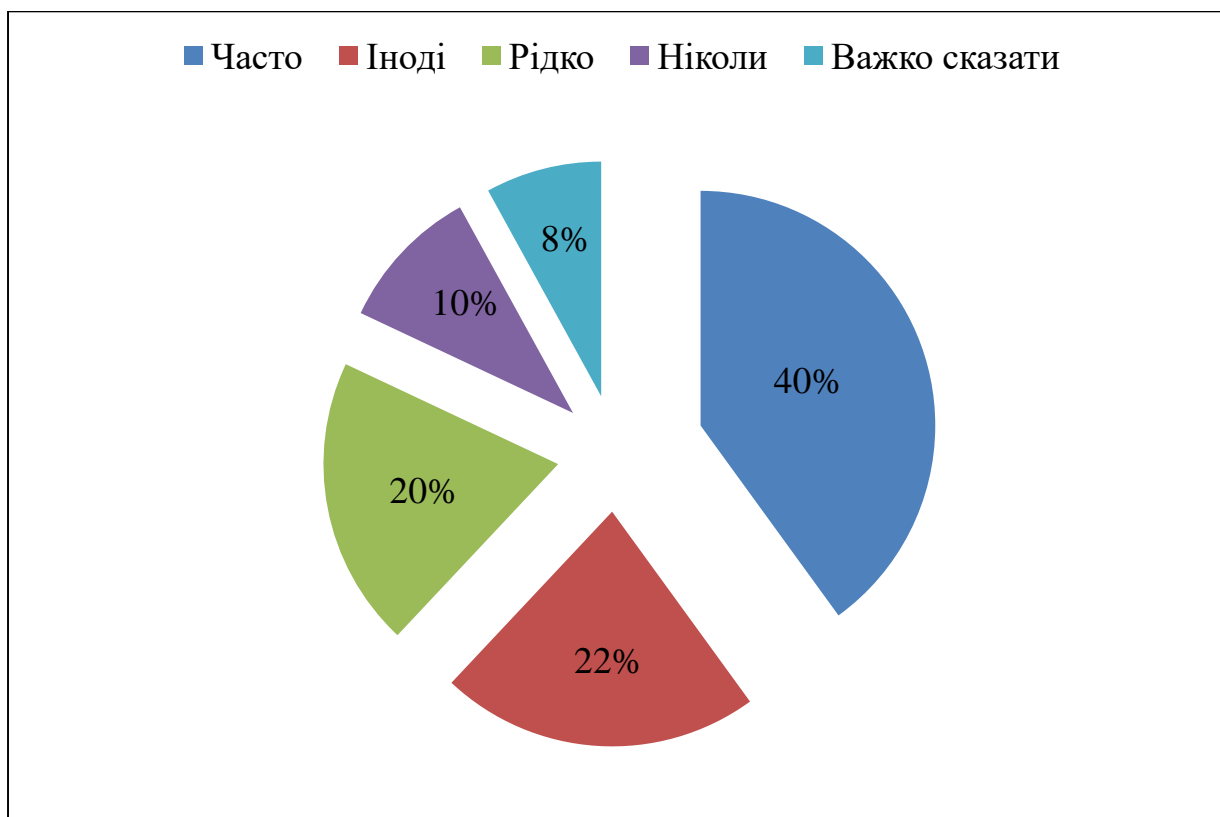
Альтернативне врегулювання спорів (АВС) – група процесів, за допомогою яких вирішуються спори і конфлікти без звернення до формальної системи судочинства.

4.2. Результати дослідження «Оцінка можливостей використання керівниками медіації при вирішенні управлінських конфліктів»

У результаті проведеного експертного опитування, було отримано дані, що дозволяють визначити думку керівників з приводу їх обізнаності щодо технік медіації та можливості їх використання при вирішенні управлінських конфліктів. Нижче представлені розгорнуті результати відповідей на питання, які ставилися в процесі експертного опитування.

1. Як часто виникають конфлікти у Вашій організації?

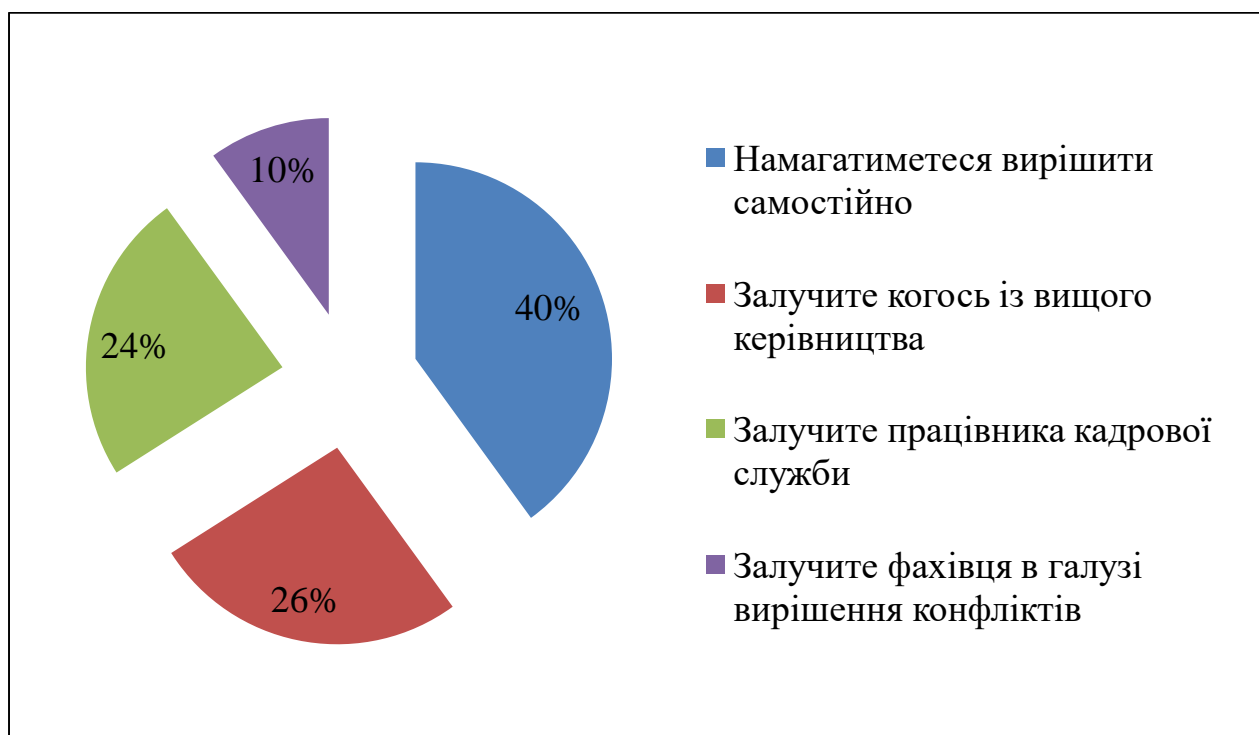
Результати відповідей на дане питання відображені на діаграмі 1. Аналізуючи відповіді можна побачити, що 40% респондентів вважають, що конфлікти у них виникають часто, майже порівну розподілилися відповіді 20% (рідко) і відповідно 22% (іноді). Лише 10% вважають, що у них ніколи не виникають конфлікти в організації, а 8% – не змогли відповісти на дане питання.



Діаграма 1. Як часто виникають конфлікти у Вашій організації?

2. Ви керівник компанії/ керівник структурного підрозділу компанії і у Вас виник гострий конфлікт (між керівниками і підлеглими), до якого способу його вирішення Ви звернетесь в першу чергу?

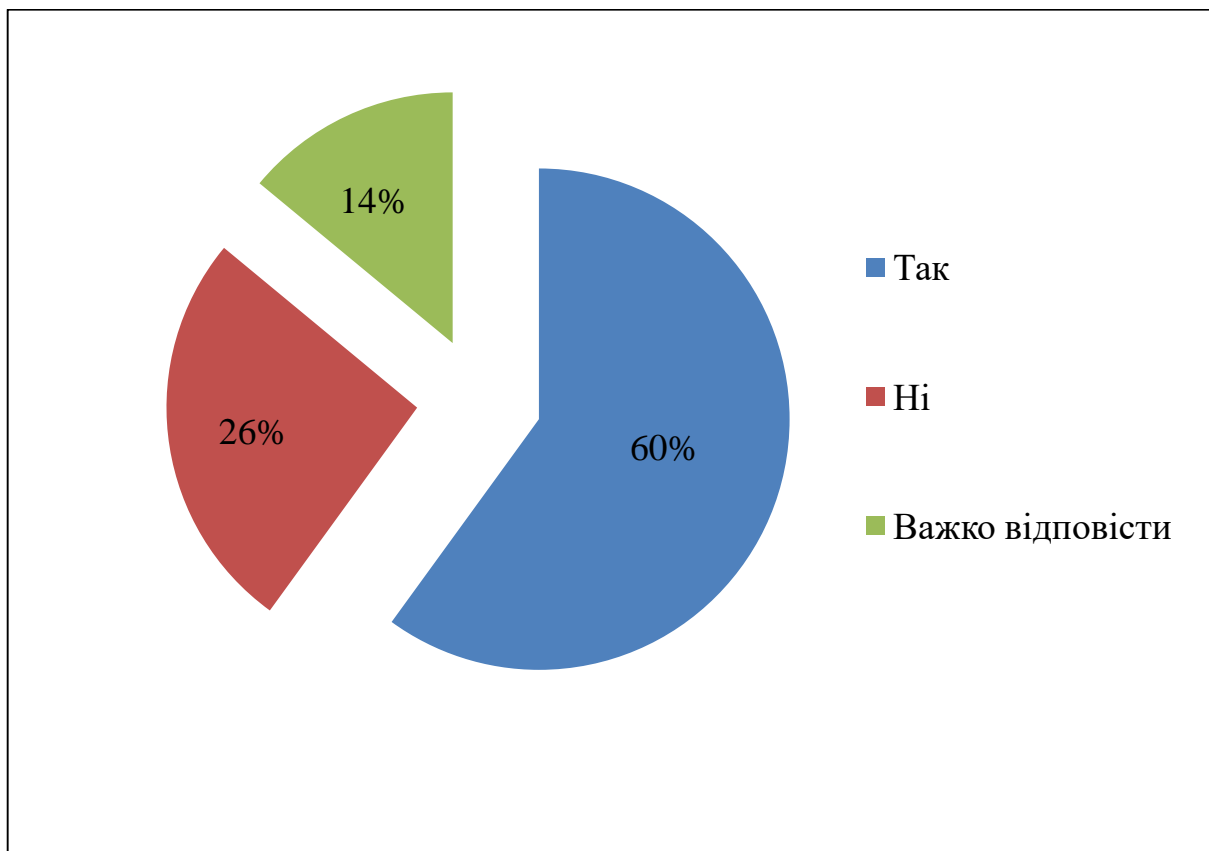
Варіанти відповідей на дані питання можна побачити на діаграмі 2. 40% керівників, виявляється, намагається вирішувати конфлікти самостійно, 24% готові залучати працівника кадрової служби, 26% готові вибрати варіанти залучення вищого керівництва і лише 10% вважають, що потрібно залучати стороннього фахівця.



Діаграма 2. Ви керівник компанії/ керівник структурного підрозділу компанії і у Вас виник гострий конфлікт (між керівниками і підлеглими), до якого способу його вирішення Ви звернетесь в першу чергу?

3. Чи знаєте Ви про таку технологію врегулювання управлінських конфліктів як медіація?

З усіх опитаних респондентів лише 60% відповіла «так», що знають про технологію альтернативного вирішення спорів – медіацію, 26% ніколи про неї не чули, а 14% взагалі не змогли відповісти на дане питання. Дані відображені на діаграмі 3.

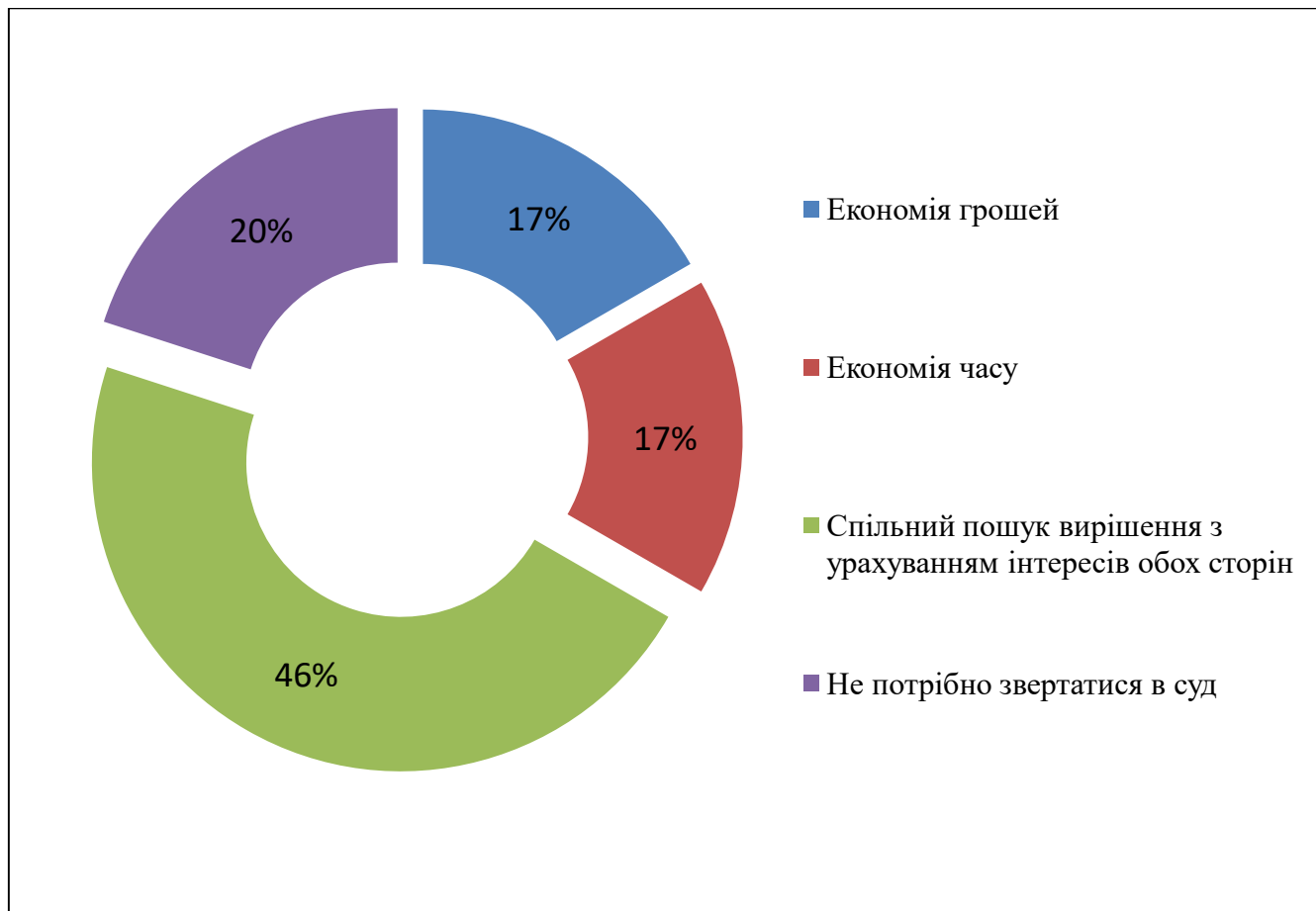


Діаграма 3. Чи знаєте Ви про таку технологію врегулювання управлінських конфліктів як медіація?

У подальших питаннях брали участь лише ті 60% опитаних, що відповіли позитивно на 3-тє питання.

4. Які можливості медіації для Вас найбільш привабливі?

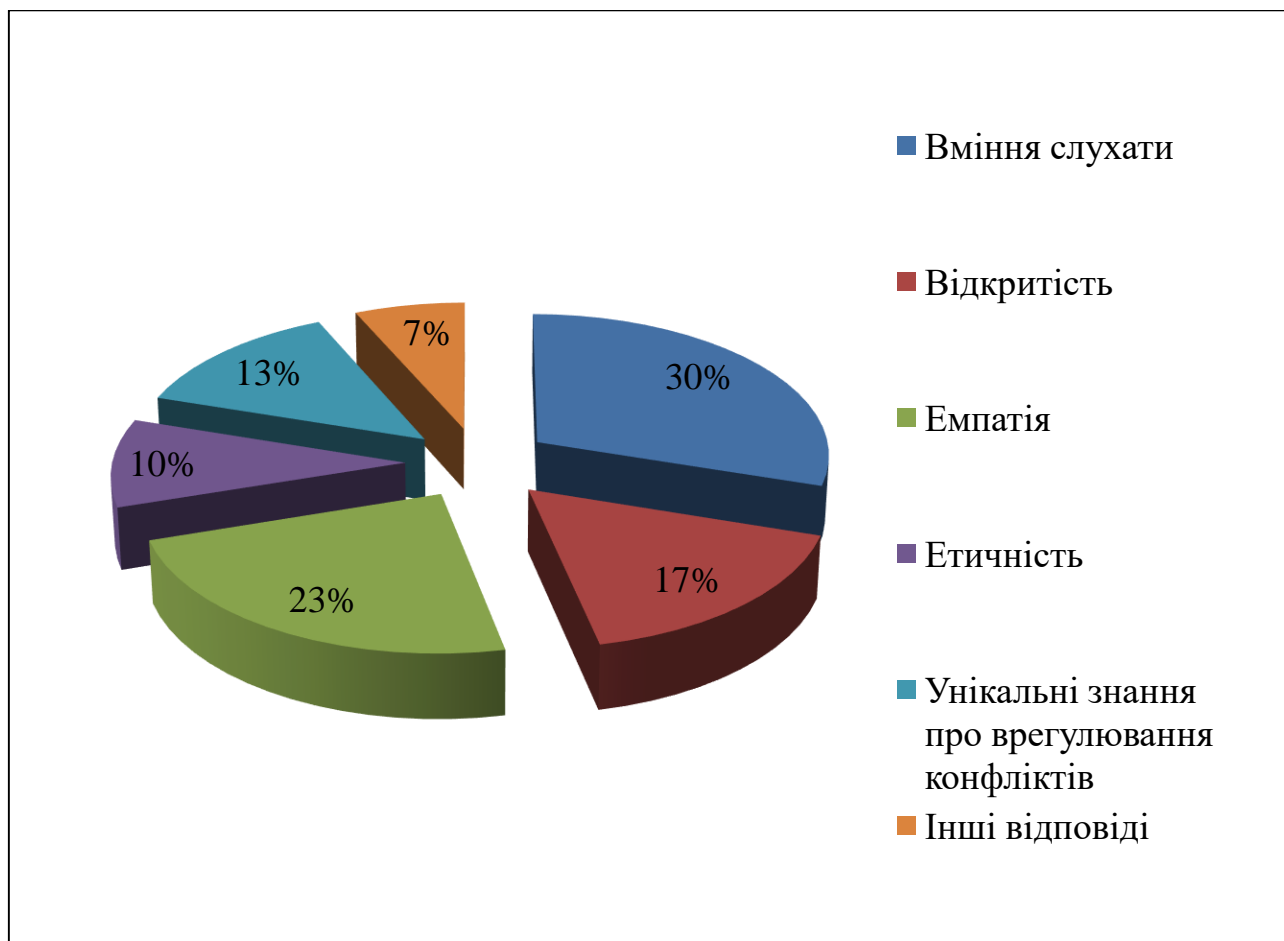
На діаграмі 4 можна побачити розподіл відповідей на питання, 46% вважають для себе найбільшою можливістю медіації спільний пошук вирішення з урахуванням інтересів обох сторін, 20% вбачають в медіації лише можливість не звертатися до суду, порівну по 17% розділилися відповіді, що перевага медіації лише в економії грошей і економії часу.



Діаграма 4. Які можливості медіації для Вас найбільш привабливі?

5. Як Ви думаєте, якими компетенціями повинен володіти медіатор?

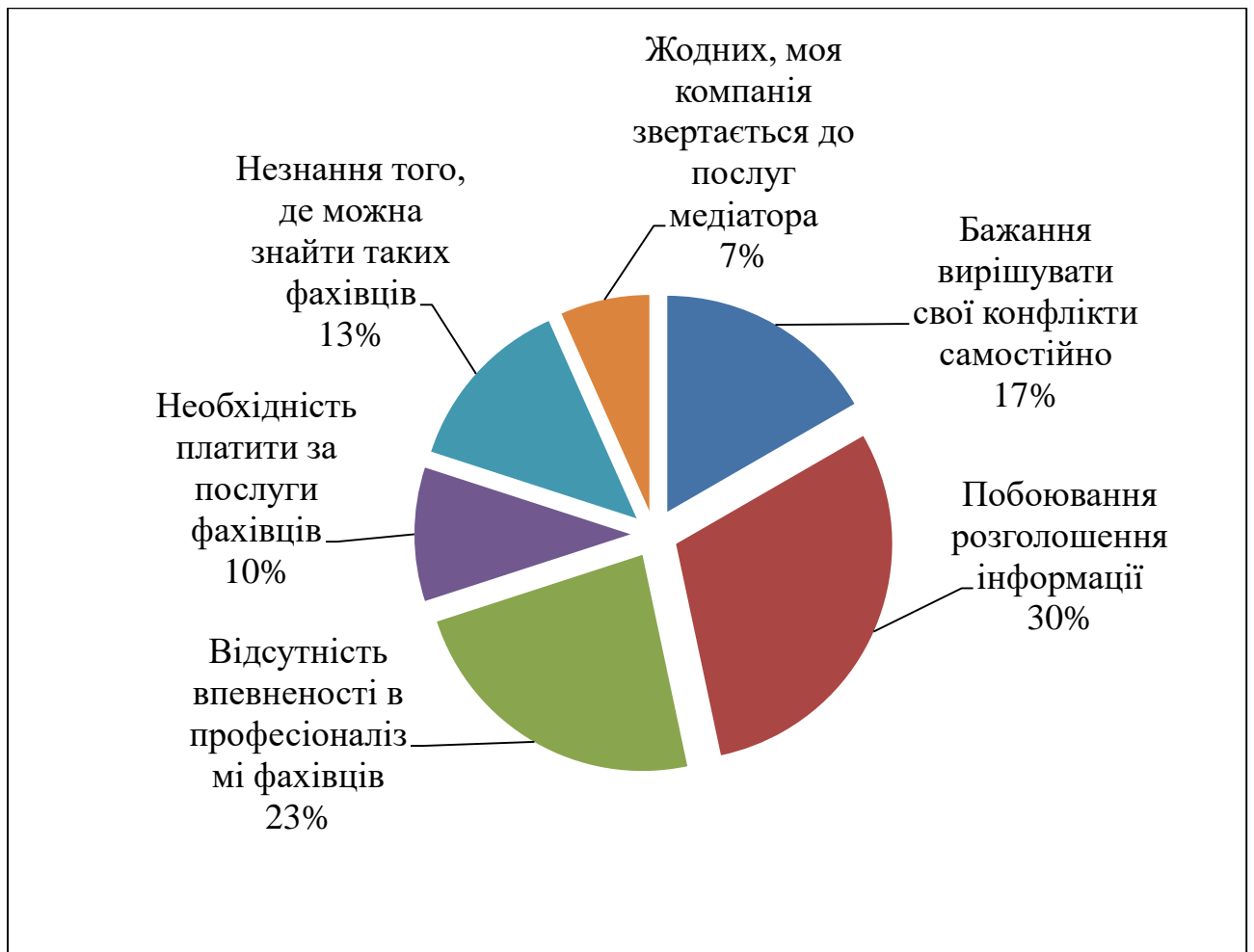
Відповіді на це питання демонструє (діаграма 5), що лідером серед варіантів відповіді є «вміння слухати», 30% відали свій голос за нього, за ним іде варіант «емпатія» – 23%, відповідно 10% вважають що важливим у медіатора має бути «етичність», 17% вважають що таку компетенцію як «відкритість» і 13 % – медіатор повинен мати унікальні знання про врегулювання конфліктів. 7% – не знайшли свого варіанту відповіді, і вважають, що медіатор повинен володіти іншими компетенціями.



Діаграма 5. Як Ви думаєте, якими компетенція повинен володіти медіатор?

6. Якими є перестороги/бар'єри звернення до медіатора при вирішенні управлінського конфлікту?

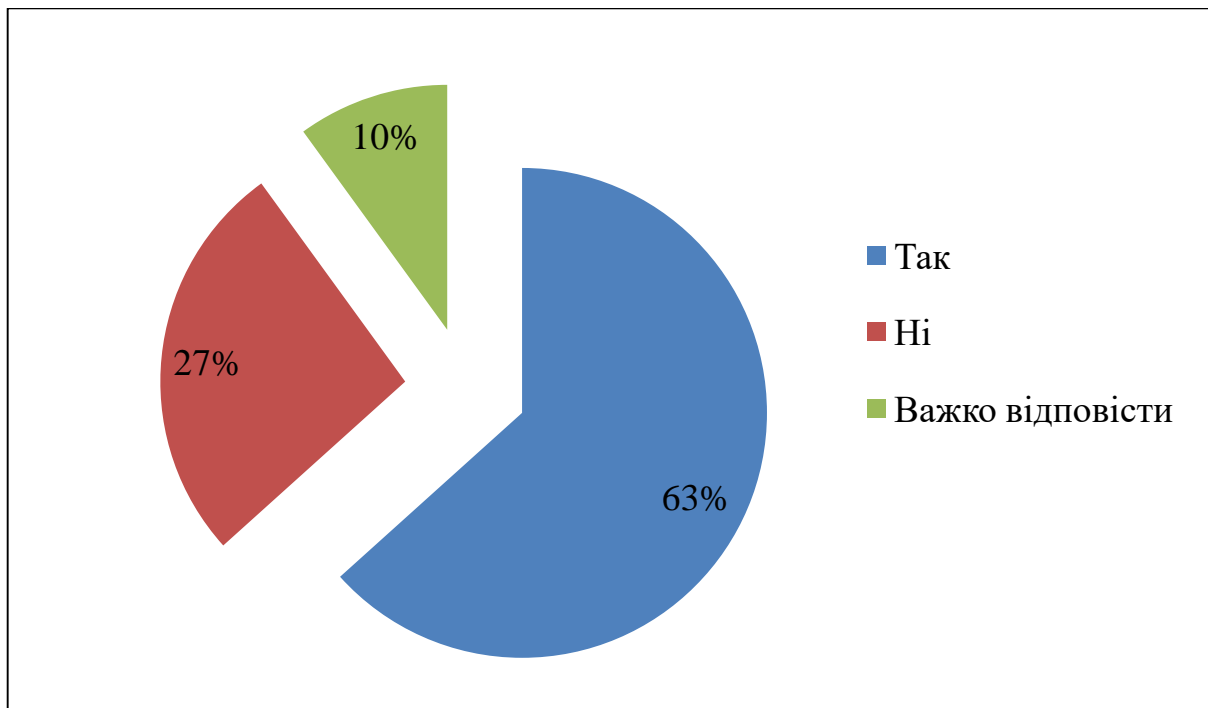
Аналізуючи варіанти відповідей на дане питання можна сказати, що для 30% із опитаних основною перепорою чому вони не звертаються до медіатора є побоювання розголошення інформації, 23% невпевнені у належній кваліфікації спеціалістів, 17% бажають вирішувати конфлікти самостійно, 13% не знають де можна знайти таких фахівців, 10% не готові платити за послуги фахівцям і лише 7% звертаються до послуг медіатора.



Діаграма 6. Якими є перестороги/бар'єри звернення до медіатора при вирішенні управлінського конфлікту?

7. Як Ви вважаєте, чи існує потреба у впровадженні такої технології ABC, як медіації у Вашій компанії при вирішенні конфліктів?

Результати опитування відображені на діаграмі 7. З тих респондентів, які відповіли, що знають про медіацію, тільки 63% із них вважають, що вони потребують впровадження, такої технології ABC як медіація, при вирішенні управлінських конфліктів в їх компаніях і лише 27% відповіли «ні», а 3% не змогли відповісти на дане питання.



Діаграма 7. Як Ви вважаєте, чи існує потреба у впровадженні такої технології ABC, як медіації у Вашій компанії при вирішенні конфліктів?

В результаті проведеного дослідження, було отримано дані, що дозволяють визначити, як часто виникають конфлікти в організаціях, до якого способу вирішення конфлікту може вдається менеджер, оцінити яка кількість керівників знає про таку технологію врегулювання конфліктів, як медіація, визначити, якими, на думку керівників, компетенціями повинен володіти медіатор, що на думку опитаних керівників могло б перешкодити їм звернутися до медіатора при вирішенні конфлікту, зрозуміти чи готові керівники впровадженню технології ABC – медіації, у своїх компаніях при вирішенні конфліктів.

Як показало дослідження, респонденти часто стикаються з конфліктними ситуаціями, але, при цьому, вони все одно намагаються самі вирішувати конфлікти, що, в свою чергу, не завжди може задовольняти обидві сторони конфлікту. Також, отримані дані говорять про те, що керівники знають про таку техніку альтернативного вирішення спорів як медіація, головною можливістю якої вони вважають уміння знаходити спільні рішення, яке може задовольняти обидві сторони. Головною компетенцією медіатора вони вважають наявність «емпатії» і «вміння слухати», але часто керівники не готові звернутися до нього

в зв'язку з страхами розголошення інформації і відсутності впевненості в професійній придатності фахівців, що пов'язано з відсутністю Закону «Про Медіацію» в Україні, який би регулював ці питання. При цьому, серед респондентів, які відповіли позитивно на питання про знання що таке медіація, велика частина з них готова впровадити технологію ABC – медіацію, в своїй компанії при вирішенні конфліктів.

В результаті дослідження було підтверджено такі гіпотези:

1. Керівники мають різні уявлення про врегулювання конфліктів на підприємстві, на сьогоднішній день більшість з них вважає, що вони можуть самотужки займатися їх вирішенням і лише частина з них вважає що потрібно звертатися до кваліфікованого спеціаліста;
2. Управлінці вважають, що емпатія та вміння слухати опонента є унікальними компетенціями медіатора, в свою чергу більшість респондентів не готова звертатися до медіатора головним чином через побоювання розголошення інформації.

В результаті дослідження було спростовано такі гіпотези:

1. Менеджери компаній не готові визнавати, що в їх компаніях часто виникають конфлікти;
2. На сьогодні побутує думка, що медіацію знають лише обрані, і що більшість керівників комерційних підприємств ніколи не чули про дану методику врегулювання конфліктів;
3. Певна кількість керівників, які чули про медіацію вбачають в ній лише привабливість в не зверненні до суду;
4. Переважна більшість керівників не готові застосовувати, таку технологію ABC, як медіація, у своїй компанії.

ВИСНОВКИ

Корпоративне управління є особливим сучасним компонентом соціально-економічної сфери, що потребує науково-теоретичного дослідження. Окрім того, воно має високий рівень конфліктогенності через специфіку потреб взаємоузгодженості інтересів власників, керівників і підлеглих. Виникнення конфліктів у цій сфері є не відворотним, проте потрібно шукати і досліджувати способи ефективного врегулювання суперечностей. На сьогодні медіація вважається одним з найбільш оптимальних методів вирішення конфліктів в межах організації.

У магістерській дисертації було розглянуто поняття «конфлікту» за різними теоретичними підходами. Загалом конфлікти є явищем, яке супроводжує весь суспільний розвиток. Виходячи з вищевикладеного, було сформульоване авторське визначення поняття управлінського конфлікту, що відповідає специфіці роботи. Управлінський конфлікт – це сукупність суперечностей і протиріч, що виникають у процесі соціальної та трудової взаємодії людей в межах однієї організації, стимулюючи організаційні зміни.

Базовим для управлінських конфліктів є розуміння самого поняття «організація». Організація виступає як сукупністю людей, в якій працівники об'єднані певними зв'язками і відносинами. Організації виконують різноманітні функції і відрізняються одна від одної за родом діяльності їх членів, рівнем організації і згуртованістю, кількісним складом. Серед чинників, які впливають на діяльність організації, велику роль відіграє взаємовідношення керівників і підлеглих.

Специфіка управлінських конфліктів полягає у тому, що інтереси власника і керівника, керівників різних напрямків, керівника та працівників, працівників між собою не завжди збігаються, і, природно, можливе зіткнення цих інтересів на будь-якій стадії трудових правовідносин, що в свою чергу призводить до виникнення розбіжностей. Загалом, у цих відносинах між працівниками і керівниками закладений статусний конфлікт, що виявляється на організаційному, функціональному і ціннісному рівнях.

Після ґрунтовного аналізу, можна підсумувати, що основою правового регулювання трудових спорів в Україні є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)», а також Кодекс законів про працю. Сьогодні ці документи визначають можливості вирішення конфліктів в організаціях, у тому числі і комерційних. Проте, судовий розгляд протиріч в межах однієї кампанії є достатньо довготривалим і фінансово затратним процесом.

На сьогоднішній день все популярнішим способом для врегулювання конфліктів у трудових колективах стає процедура примирення. Під собою вона має на увазі особливий спосіб вирішення колективного трудового конфлікту без припинення роботи, шляхом пошуку взаємоприйнятної для сторін рішення щодо конфліктної ситуації. Трудове законодавство України передбачає лише чотири органи, які сприяють примиренню сторін: примирна комісія, трудовий арбітраж, незалежний посередник і Національна служба посередництва і примирення. У разі, коли ці органи не можуть владнати конфлікт, сторони згідно закону вимушені звернутися до суду.

Однією з технологій, яка набирає популярності у примиренні та врегулювання конфліктів є медіація. Медіація – це процес, в якому нейтральна третя сторона допомагає врегулювати конфлікт, сприяючи створенню добровільної угоди між конфліктуючими сторонами. Медіатор, в свою чергу, полегшує процес спілкування між сторонами, розуміючи позиції і інтереси сторін, фокусує суб'єктів конфлікту на їх інтересах і шукає продуктивне вирішення проблеми, надаючи можливість сторонам прийти до свого власного рішення своїми силами, застосовуючи різні техніки.

Медіація є відносно новим методом у практиці вирішення управлінських конфліктів і застосовується досить обмежено, вона може виявитися надзвичайно корисною у запобіганні суперечок і могла б застосовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі управління.

Професійні медіатори визнають, що медіація, як метод роботи з організаційними конфліктами часто не знаходить очікуваної підтримки, а

навпаки зустрічає опір в організаціях. Джерелами опору є психологічні та організаційні бар'єри для її використання. До психологічних бар'єрів відносять закритість, замкнутий характер певних людей, відсутність почуття довіри, страх не бути почутими, страх навішування ярликів. Існуючі організаційні бар'єри полягають в тому, що медіація порушує сформований баланс влади, тобто відносини статусу між керівником і працівником, норми організаційної культури, усталені організаційні конфігурації щодо конфлікту.

Наразі для подолання передумов, щоб медіація набула масового поширення в сфері вирішення управлінських конфліктів, як основний конструктивний спосіб вирішення розбіжностей сторін трудових відносин, потрібно подолати наступні проблеми, такі як недостатню інформованість учасників трудових відносин щодо медіації, створення і розвиток ринку професійних медіаторів, врегулювання нормативно-правової бази і законодавче визначення медіаційної діяльності.

Таким чином, щоб медіація стала дієвим і ефективним елементом корпоративного вирішення управлінських конфліктів необхідно: прийняти політику, що передбачає оцінку кожного спору на предмет його медіабельності, вимагати від менеджерів докладати максимальних зусиль для вирішення спорів за допомогою переговорів або медіації, без продовження можливої подачі позову в суд; включити застереження про медіацію у всі контракти, а саме – передбачити, що перш, ніж звертатися до суду, учасники спору повинні спробувати вирішити конфлікт за допомогою медіації; регулярно навчати співробітників навичкам медіації або проведення переговорів на основі інтересів, а не позицій.

Тобто для управління конфліктом керівники повинні прийняти систему заходів, спрямовану на запобігання процесам протистояння, а, отже, в процесі організації роботи з управління конфліктами менеджери повинні пройти етапи від відсутності процедур стосовно запобігання конфліктам, до інтегрованої системи управління ними.

На сьогодні існують різноманітні медіаційні техніки, що застосовується при вирішенні конфліктів, які полягають у вмінні слухати конфліктуючі сторони. Активне слухання дозволяє точніше розуміти почуття, думки співрозмовника за допомогою особливих прийомів: перефразування, резюмування, емоційного повтору, уточнення, логічного наслідку. Активне слухання дозволяє переживати ті ж почуття, які переживає сам співрозмовник, відображати ці почуття, розуміти емоційний стан співрозмовника і розділяти його.

В Україні медіація є відносно новим методом у практиці корпоративного управління і застосовують її на сьогоднішній день досить обмежено, хоча вона може виявитися надзвичайно ефективною у запобіганні конфліктам. Прогнозовано, що медіація могла б використовуватися більш системно з метою врегулювання спорів у галузі корпоративного управління у позасудовому порядку.

Потреба в медіації є значною в Україні, адже керівники навчилися управляти підприємствами, але так і не навчилися досягати згоди між собою без допомоги вищих органів державного управління чи суду. Сьогодні медіація – це сучасний, цивілізований спосіб виходу з конфліктної ситуації в організації, яка зацікавлена в своєму розвитку і задоволенні потреб своїх співробітників.

В результаті проведеного дослідження методом експертного опитування на предмет застосування технології медіації при вирішенні управлінських конфліктів, було отримано дані, що дозволяють визначити, як часто виникають конфлікти в організаціях, до якого способу вирішення конфлікту може вдатися менеджер, оцінити яка кількість керівників знає про таку технологію врегулювання конфліктів, як медіація, визначити, якими, на думку керівників, компетенціями повинен володіти медіатор, що на думку опитаних керівників могло б перешкодити їм звернутися до медіатора при вирішенні конфлікту, зрозуміти чи готові керівники впровадженню технології альтернативного вирішення спорів – медіації, у своїх компаніях при вирішенні конфліктів.

Згідно проведеного дослідження, респонденти часто стикаються з конфліктними ситуаціями, але, при цьому, вони все одно намагаються самі

вирішувати конфлікти, що, в свою чергу, не завжди може задовольняти обидві сторони конфлікту. Отримані дані говорять про те, що керівники знають про таку техніку альтернативного вирішення спорів як медіація, головною можливістю якої вони вважають уміння знаходити спільні рішення, яке може задовольняти обидві сторони. Головною компетенцією медіатора вони вважають наявність «емпатії» і «вміння слухати», але часто керівники не готові звернутися до нього в зв'язку з страхами розголошення інформації і відсутності впевненості в професійній придатності фахівців, що пов'язано з відсутністю Закону «Про Медіацію» в Україні, який би регулював ці питання. При цьому, серед респондентів, які відповіли позитивно на питання щодо розуміння сутності медіації, велика частина з них готова до впровадження такої технології врегулювання спорів в своїй компанії при вирішенні конфліктів.

На підставі отриманої інформації в результаті дослідження було підтверджено гіпотезу про те, що керівники мають різні уявлення про врегулювання конфліктів на підприємстві, більшість з них вважає, що вони можуть самотужки займатися їх вирішенням і лише частина з них вважає, що потрібно звертатися до кваліфікованого спеціаліста.

Підсумовуючи, варто наголосити, що медіація має перспективні позиції у галузі корпоративного управління через можливості локалізації і вирішення конфліктів в організації, зменшення витрат фінансових і часових ресурсів, створення комфортної робочої атмосфери в цілому. Відповідно, наростання таких процесів у різного роду організаціях щодо використання медіації будуть потребувати подальшого наукового дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллахвердова О. В. Обучение медиаторов и формирование компетенций / О. В. Аллахвердова // Весник СПбГУ. – 2012. – № 3. – С. 51-59.
2. Андрєєнкова В. Л., Дацко О. В., Лунченко Н. В., Мараховська Т. А. Навчальна програма «Базові навички медіатора в навчальному закладі та громаді. Забезпечення участі жінок і дітей у розв'язанні конфліктів та миробудуванні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lastrada.org.ua/ucp_file.php?c=h4qd5sI72ol3yGC9QM0aWSFgcPq95M
3. Бабосов Є. М. Социология управления / Є. М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2006. – 288 с.
4. Белінська О. В. Медіація – альтернативне вирішення спорів / О. В. Белінська // Вісник Вищої ради юстиції. – 2011. – № 1 (5). – С. 158–173.
5. Біцай А. В. Моделі медіації у світі та перспективи для України / А. В. Біцай // Право і суспільство. – 2013. – № 6. – С. 85–89.
6. Бойко М. Д. Трудове право України: навч. посіб / М. Д. Бойко. – К.: Атіка, 2008. – 392 с.
7. Болотіна Н. Б. Трудове право України / Н. Б. Болотіна. – К.: Знання, 2008. – 860 с.
8. Большаков А. Г. Конфликтология организаций : учебное пособие / А. Г. Большаков. – Москва: МЗ Прес, 2001. – 182 с.
9. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учебник / Г. В. Бороздина. – М.: Инфра-М, 2006. – 224 с.
10. Буткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління / Т. В. Буткевич. – К. : Центр навч. літ-ри, 2005. – 456 с.
11. Буш Р. Что может медиация. Трансформативный подход к конфликту / Р. Буш. – Киев: Издатель Захаренко В. А., 2007. – 264 с.
12. Гірник А. Конфлікти: структура, ескалація, залагодження / А. Гірник. – К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2003. – 172 с.
13. Гришина Н. В. Психологія конфлікту / Н. В. Гришина. – К.: Либідь, 2008. – 258 с.

14. Громова О. Н. Конфликтология. Курс лекций / О. Н. Громова – М.: ЕКМОС, 2001. – 151 с.
15. Драгоманова Н. В. Питання застосування в Україні медіація як альтернативного способу вирішення індивідуальних трудових спорів [Електронний ресурс] / Н. В. Драгоманова // Вісник Академії адвокатури України, 2012. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
16. Ємельянов С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Ємельянов. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
17. Єрьоменко Г. Медіація як спосіб вирішення спорів / Г. Єрьоменко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/interview/Mediatsiya_yak_sposib_virishennya_superechok
18. Журавлев А. Л., Вахин А. А. Социально-психологические аспекты исследования конфликта / А. Л. Журавльов, А. А. Вахин // Современная конфликтология культуры мира. – М., 2001. – С. 357–372.
19. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии / А. К. Зайцев . – М.: Academia, 2001. – 461 с.
20. Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
21. Зеер Э. Ф. Психология профессий / Э. Ф. Зеер. – М.: Академический Проект, 2005. – 336 с.
22. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт . – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
23. Ильин Г. Л. Социология и психология управления / Г. Л. Ильин. – Москва: Академия, 2005. – 192 с.
24. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посібник / С. М. Іванюта. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 586 с.

25. Каменская В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности / В. Г. Каменская. – Москва: Академия, 2002. – 160 с.
26. Каримова Н. А. Взаимосвязь поведения руководителей в конфликте с их управленческим опытом / Н. А. Каримова // Труд и социальные отношения: спецвыпуск научных работ докторантов, аспирантов и соискателей. – 2007. – С. 138–143.
27. Каримова Н. А. К вопросу о подготовке управленческих кадров / Н. А. Каримова // Психология XXI столетия. Т. 2. – 2006. – 368 с.
28. Каримова Н. А. Особенности разрешения организационных конфликтов руководителями с различным стажем управленческой деятельности / Н. А. Каримова // Вестник КГУ: «Акмеология образования». – Кострома, 2007. – № 4. – С. 32–36.
29. Карпенко А. Д. Медиация – понять, принять и применять / А. Д. Карпенко // Вестник Арбитражного суда г. Москвы. – 2008. – № 5. – 28 с.
30. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. М.: Гардарики, 2005. – 584 с.
31. Катаєва Е. Національні особливості медіації в Україні: досвід та перспективи / Е. Катаєва // Слово Національної школи суддів України. – 2013. – № 3 (4). – С. 156 – 161.
32. Кишко М. В. Внутрличностные детерминанты выбора стратегий поведения в конфликте: автореф. дис. на получение науч. ступеня канд. психол. наук / М. В. Кишко. – Екатеринбург, 2003. – 26 с.
33. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
34. Коннов А. Ю. Понятие, классификация и основные виды альтернативных способов разрешения споров / А. Ю. Коннов // Журнал российского права. – 2004. – № 12. – С. 120–131.
35. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

36. Кортелайнен С., Койстинен Я. Медиация – альтернативный выбор / С. Кортелайнен // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-0918-3/urn_isbn_978-952-61-0918-3.pdf
37. Кравченко О. П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту / О. П. Кравченко // Соціологічні дослідження. – 2004. – №9. – С.103–112.
38. Кримінальний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
39. Кушнірук Т. Д. Методика діагностики стратегій розв'язання конфліктних ситуацій Д. Джонсона і Ф. Джонсона / Т. Д. Кушнірук // Практична психологія та соціальна робота. – №1. – 1999. – С. 24–26.
40. Лапина Н. И. Социология организаций [Электронный ресурс] / Н. И. Лапина // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2016. – Режим доступа: https://vestnik.socio.msu.ru/jour/article/view/198?locale=ru_RU
41. Лаптев В. А., Ефименко Е. Н. Корпоративные конфликты: причины их возникновения и способы преодоления [Электронный ресурс] / В. А. Лаптев, Е. Н. Ефименко // Lex russica. – 2013. – № 3. – Режим доступа: center-bereg.ru/834.html
42. Лепехин Н. Н. Конфликтменеджмент в организации: от урегулирования к трансформации конфликта [Электронный ресурс] / Н. Н. Лепехин // Петербургский психологический журнал. – Режим доступа: ppj.spbu.ru/index.php/psy/article/download/1/1/
43. Ловка О. В. Технологія вирішення конфліктних ситуацій: Психологічні рекомендації / О. В. Ловка. – К: Вид-во міністерства культури і мистецтв України, 1996. – 29 с.
44. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: Инфра-М, 1996. – 256 с.
45. Милохова А. В. Развитие альтернативных процедур урегулирования споров: медиация, судебное примирение, судебное посредничество / А.

- В. Милохова // Вестник РГГУ : науч. журн. сер.: Юридические науки. – М., 2013. – № 19. – С. 116–122.
46. Морозов А. В. Управлінська психологія: Підручник / А. В. Морозов. – М.: Академічний Проект, 2006. – 288 с.
47. Островський Э. В. Психология управления: Учебное пособие / Э. В. Островский. – М.: Инфра-М, 2011. – 249 с.
48. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности / Ю. П. Платонов. – СПб: Речь, 2009. – 184 с.
49. Про застосування Конституції України при здійсненні правосуддя [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-96>
50. Проект Закону України «Про медіацію» №2480 від. – 27.03.2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54558
51. Резнікова В. Медіація (посередництво) як спосіб вирішення господарських спорів / В. Резнікова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2012. – №90. – С. 10–15.
52. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления: Учебное пособие для вузов / О.В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512с.
53. Руденко В. М. Коллективні трудові спори / В. М. Руденко. – К.: Юрінкомінтер, 2006. – 384 с.
54. Рунессон Е., Гі Марі-Лоранс. Медіація конфліктів і спорів у галузі корпоративного управління [Електронний ресурс] / Е. Рунессон., Марі-Лоранс Гі // Всесвітній форум з питань корпоративного управління. 2007. – Режим доступу:
https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/deed798048a7e4ae9e6fdf6060ad5911/FocusReport_Ukr_final.pdf?MOD=AJPERES
55. Самыгин С. И. Психология управления: Учеб. Пособие / С. И. Самыгин. – Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 512 с.

56. Смирнов О. В. Трудовое право: Учебник / О. В. Смирнов. – М.: Проспект, 2008. – 600 с.
57. Тихомирова, Є. Б. Конфліктологія та теорія переговорів : підручник / Є. Б. Тихомирова. – 2-ге вид., випр. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 389 с.
58. Томашевський А. К. Соціальний конфлікт на підприємстві / А. К. Томашевський. – К.: Либідь, 2003. – 254 с.
59. Тутушкина М. К. Современная практическая психология / М. К. Тутушкина. – М.: Академия, 2005. – 432 с.
60. Український центр медіації. Медіація: як швидко та ефективно вирішити спір [Електронний ресурс]. – Режим доступу: :
<https://ukrmediation.com.ua/ua/korysna-informatsiia/materialy/u-vilnomu-dostupi/1594-Медіація-%20як%20швидко%20та%20ефективно%20вирішити%20спір>
61. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика / Э. А. Уткин. – М.: Экмос, 2000. – 272 с.
62. Хасан Б. И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б. И. Хасан. – М.: Академия, 2008. – 192 с.
63. Хуторян Н. М. Трудове право України: Підручник / Н. М. Хуторян. – К.: Вид-во А.С.К., 2004. – 608 с.
64. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
65. Цой Л. Н. Проблемы формирования конфликтологической компетенции управленческих кадров: от теории к практике / Л. Н. Цой // М.: Академия управления МВД России и «Институт социологии РАН». – 2000. – С. 65–73.
66. Цюрупа М. Основи конфліктології та теорії переговорів: Навчальний посібник/ М. Цюрупа. – К.: Кондор, 2004. – 169 с.
67. Шабанов С. Эмоциональный интеллект. Российская практика / С. Шабанов. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014. – 440 с.

68. Шемелинець І. І. Правовий статус комісії з трудових спорів в сучасних умовах [Електронний ресурс] / І. І. Шемелинець // Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2015. – №1(2). – С.195–199. – Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/muvnudp_2015_1_33
69. Як управляти конфліктами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://forbes.net.ua/ua/explain/management_and_staff/1418149-yak-upravlyati-konfliktami-na-pidpriemstvi
70. Ясиновський І. Г. Переваги і недоліки медіації при вирішенні правових конфліктів / І. Г. Ясиновський // Часопис Київського університету права. – 2014. – № 2. – С. 344–347.
71. Ясинок М. М. Система вирішення трудових спорів в Україні та шляхи її подальшого розвитку / М. М. Ясинок // Правовий вісник Української академії банківської справи. – 2013. – № 1 (8). – С.73–77.
72. Alexander N. The Mediation Metamodel: Understanding Practice / N. Alexander // Conflict Resolution Quarterly. – 2008. – Vol. 26, No 1. – P. 97–123.
73. Arrow J. Kenneth, Mnookin H. Robert, Lee Ross, Tversky Amos, Wilson B. Robert. Barriers to conflict resolution through negotiation [Електронний ресурс] / J. Kenneth Arrow, H. Robert Mnookin, Ross Lee, Amos Tversky, B. Robert Wilson // W. W. Norton & Company. – 1995. – 368 p. – Режим доступу: <https://law.stanford.edu/index.php?webauth-document=child-page/370999/doc/slspublic/Barriers%20Intro.pdf>
74. Berggren K. E. Do formal mediation programs work in the settlement of employee-employer disputes? / Seminar Research Paper Series. – Paper 6. 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.ua/&httpsredir=1&article=1016&context=lrc_paper_series

75. Farrow L., McSweyn L. Team Work: The Benefits Of Mediation [Электронный ресурс] / L. Farrow // – Режим доступа:
<http://www.mediate.com/articles/farrowMcSweyn.cfm>
76. Ford J. Peace at work. HR Manager's Guide to Workplace Mediation review [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.peaceatwork.info/preview-chapter-one/>
77. Honeyman C., Yawanarajah N. Mediation [Электронный ресурс] / C. Honeyman, N. Yawanarajah. – Режим доступа:
<http://www.beyondintractability.org/essay/mediation>
78. Hugh M. Conflict Transformation: A Multi-Dimensional [Электронный ресурс] / M. Hugh . – Режим доступа:
http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4682/pdf/miall_handbook.pdf
79. Insam A., Lichtenauer B., Poirier A. C., Sochart C. Best practice. Konflikt Management 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://dzkk.de/PDF/konfliktkosten-management2012.pdf>
80. Managing conflict at work. A guide for line managers / Chartered Institute for Personnel and Development [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://georgejamesltd.com/wp-content/uploads/2017/03/Managing-Conflict-CIPD.pdf>
81. Mangu-Ward K. Conflict Management and The Adaptive Organization. Result Survey Results from fall 2012 survey [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.artsfwd.org/survey-results-conflict-management-and-the-adaptive-organization/>
82. McConnon M., McConnon S. Conflict management in the workplace: how to manage disagreements and develop trust and understanding [Электронный ресурс] / M. McConnon, S. McConnon // How To Books. – 2008. – Режим доступа: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Conflict%20management%20in%20the%20workplace.pdf

83. Porter R. Review on «Boulle L. Mediation: principles, process, practice» / R. Porter // London. – 2001. – 5 p.
84. Riskin L. L. Mediation orientations, strategies and techniques – 12 Alternatives to high cost litig / L. L. Riskin, Florida. – 1994. – No.1 – 124 p.
85. Robert A. Mediation skills and client-centered lawyering: a new view of the partnership / A. Robert // Clinical law review. – 2013. – Vol.19. – P. 429–488
86. Schwarz G. Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen / G. Schwarz. Wien. – 2013. – 416 p.
87. The New German Mediation Act – Paving the Way for Mediation As Established Standard in Dispute Resolution? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mediacion.icav.es/archivos/contenido/879.pdf>
88. What Is Mediation? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wisegeek.com/what-is-mediation.htm>